

Contrat de site

Par les établissements qui la composent, Sorbonne Universités joue un rôle d'**opérateur de recherche de tout premier plan**. La qualité des formations délivrées par ses membres, notamment de niveau **master** et **doctorat**, est largement reconnue.

Ordonnés autour **des grands champs disciplinaires qui ne se recouvrent pas** et qui font l'identité de chacun, les membres de Sorbonne Universités entendent organiser leur **complémentarité** et mettre en commun leurs **atouts** pour faire face aux défis que rencontrent l'enseignement supérieur et la recherche.

A cette fin, ils décident de **coordonner leurs actions** pour mieux mettre en œuvre leurs missions de recherche et formation. En favorisant la pluridisciplinarité et la transversalité des savoirs, la recherche anticipera les enjeux globaux impliquant l'homme, la société et son environnement, et l'offre de formation répondra au mieux aux besoins des étudiants et de la société. Il s'agit notamment, en capitalisant l'excellence acquise, de permettre, par des dispositifs plus souples et réactifs, l'émergence de nouvelles thématiques de recherche interdisciplinaires, et de développer une offre de formation où l'acquisition des connaissances disciplinaires les plus robustes va de pair avec celle des outils critiques pour s'orienter et progresser.

En parfaite cohérence avec son **initiative d'excellence SUPER** (« Sorbonne Universités à Paris pour l'enseignement et la recherche ») qui en a posé les jalons, Sorbonne Universités mobilise ainsi la communauté de ses membres autour d'un **projet scientifique et intellectuel, culturel et social**, de refondation de l'institution universitaire.

Mettant à profit le levier que constitue dans cette transformation le financement de l'Idex, Sorbonne Universités s'engage dans la construction d'une **Communauté d'universités et d'établissements originale résultant de l'exercice en commun de leur compétence**. Ainsi, ses membres, en se constituant en Communauté et en préservant l'indépendance nécessaire à la production du savoir, sauront en faire bénéficier toutes les composantes de la société.

Cinq axes stratégiques

Forts de leur histoire et de leur identité, reconnus pour leur excellence dans leurs domaines propres, mais conscients des défis que posent à la recherche, aux savoirs et à la formation les transformations profondes que connaît le monde d'aujourd'hui, les membres de Sorbonne Universités mobilisent leurs forces pour s'engager dans la voie d'un développement commun, seul à même d'inventer les formes nouvelles d'excellence nécessaires au monde de demain.

Ce développement commun, en étroite cohérence avec les politiques propres à chaque établissement de Sorbonne Universités, s'ordonne autour de **cinq axes stratégiques**.

Fédérer les compétences et développer l'interdisciplinarité – Il s'agit non seulement de faire émerger de nouveaux domaines de recherche et de repenser l'offre de formation au sein des grands domaines propres à chacun des membres de Sorbonne Universités mais aussi, de créer les conditions de la rencontre et de la synergie entre les disciplines afin de mettre en œuvre les transformations pédagogiques, scientifiques et sociétales qu'induit la transversalité des savoirs.

Contribuer au développement économique, social et culturel du pays – Mobilisant les principaux grands champs de connaissances, Sorbonne Universités entend approfondir les relations d'échanges, de partenariat, de transfert et de dialogue avec la société de manière à y assumer la responsabilité qui est la sienne : être un levier majeur du développement économique, social et culturel du pays. Cet axe stratégique fédérateur donne tout son sens à l'exigence d'ouverture à la société dont Sorbonne Universités fait sa priorité.

Renforcer l'attractivité et l'internationalisation – Sorbonne Universités tient à renforcer son statut de pôle de référence à l'échelle territoriale et nationale mais aussi européenne et internationale. Il s'agit, d'une part de se positionner résolument dans l'espace européen – en faisant entendre sa voix pour mieux peser dans le débat sur les orientations et en se mobilisant pour les financements qu'apporte l'Union européenne – et, d'autre part, de renforcer son attractivité internationale, notamment par un réseau de partenariats stratégiques prioritaires.

Les avancées de Sorbonne Universités sur ces trois premiers axes bénéficieront des apports de partenariats qui seront conclus avec **les établissements** déjà ou non associés au PRES **qui choisiront de s'associer à la Communauté** et en constitueront le **deuxième cercle**. Avec des écoles professionnelles, telles que l'Ecole nationale des Chartes, l'Ecole Navale ou le Centre de formation professionnelle notariale de Paris, cette association resserrera les liens entre formation et emploi et favorisera l'insertion professionnelle ; avec des établissements intervenant dans des champs spécialisés, comme le Centre national des monuments nationaux ou le Centre international d'études pédagogiques, ce sont des domaines d'études et de recherches appliqués qui viendront élargir le champ d'intervention de Sorbonne Universités.

Les deux axes stratégiques suivants précisent la forme organisationnelle que doit prendre Sorbonne Universités pour réaliser. Leur mise en œuvre va de pair avec celle des actions induites par les trois premiers ; elles en conditionnent le succès.

Organiser l'optimisation des ressources – L'exercice en commun des compétences auquel s'engagent les membres de Sorbonne Universités pour la réalisation de chacun de ces axes requiert la mise en œuvre d'une organisation et d'une allocation appropriées des moyens. Sur une base librement consentie par chacun, il s'agit non pas bien sûr de constituer une administration censée piloter celle de ses membres, mais de mettre en place, chaque fois que c'est possible et voulu par eux, une organisation mutualisée et commune et, en tout état de cause, coordonnée, qui permette d'optimiser les ressources mises au service de la stratégie partagée.

Construire la communauté Sorbonne Universités – Il s'agit enfin de construire la communauté, et de la mobiliser autour du projet, de ses fins et de ses valeurs pour que, dans chaque établissement, chacun puisse s'y reconnaître, se l'approprier et y adhérer – y compris les étudiants qui sont au cœur du projet de Sorbonne Universités.

Conformément à la volonté de ses membres, Sorbonne Universités ne saurait être que l'émanation de ceux-ci. Sa gouvernance s'appuie sur une structure de coordination volontairement légère, dont la vocation première est de mettre en œuvre le projet par la mobilisation des établissements membres. Les activités, maillages et services mutualisés, coordonnés ou communs présentés dans le présent document et qui sont appelés à naître du projet partagé ne seront que le produit de cette mobilisation de ressources et compétences. C'est là la condition première de l'appropriation collective du projet et la garantie de sa pérennité.

Note : Les actions précédées d'une flèche sont celles dont la dimension structurante constitue un levier stratégique fort.

Axe stratégique 1

Fédérer nos compétences et développer l'interdisciplinarité pour anticiper les défis de la formation et de la recherche

L'un des principaux ressorts de Sorbonne Universités réside dans l'**excellence** et la **diversité** des positionnements, des domaines et des spécialités propres à chacun de ses établissements membres. C'est en explorant et en concrétisant les **possibilités offertes par la mise en commun de cette diversité** que Sorbonne Universités trouve sa raison d'être. En faisant ainsi de l'interdisciplinarité le premier vecteur de sa stratégie, elle entend créer les conditions des transformations pédagogiques et scientifiques qui lui permettent de mieux s'ouvrir à la société et au monde d'aujourd'hui et d'en **appréhender les enjeux globaux et complexes qui impliquent l'homme, la société et son environnement**.

Il s'agit donc de développer au sein de Sorbonne Universités une culture de l'interdisciplinarité au sein de ses membres comme entre ses membres, tant dans les formations et la recherche qu'à travers la vie étudiante et le rôle que l'université se doit d'avoir dans l'espace public.

1. Dans le domaine de la formation

Objectifs :

- Renouveler les modalités d'acquisition des savoirs disciplinaires en y intégrant une diversification des parcours, en développant l'acquisition de compétences et d'approches transversales, en rendant l'étudiant acteur de son parcours de formation et de son projet professionnel ;
- Repenser le lien entre formation et recherche, inventer de nouvelles façons d'étudier et d'enseigner adaptées à une génération née avec le numérique ;
- Offrir aux étudiants des opportunités d'expériences professionnelles favorisant une « polyculture » notamment par une politique d'emplois étudiants et de formation et d'incitation à l'entrepreneuriat étudiant à l'échelle de Sorbonne Universités.

Actions :

- Offrir des parcours de formation originaux, diversifiés et pédagogiquement novateurs qui intègrent au moins deux disciplines académiques sur un mode majeure/ mineure ou sur le modèle des licences bi-disciplinaires, qui développent l'esprit critique des étudiants et favorisent des modes d'études et d'apprentissage adaptés à une génération née avec le numérique ; labelliser ces parcours et construire ainsi le Collège des licences de la Sorbonne en y attirant un nombre croissant d'étudiants.
➔ **Le Collège des licences de la Sorbonne qui rassemble les licences ainsi labellisées délivre le diplôme de licence conjointement avec ses établissements membres.**
- Transformer l'accès aux études médicales par un système d'orientation par la réussite ouvrant aux étudiants une diversité d'orientations alternatives.
- Favoriser des formations de Master mettant en valeur des approches interdisciplinaires ou mobilisant plusieurs spécialités en s'appuyant par exemple sur

les Labex et autres Investissements d'avenir, et en renforçant les options de double compétence académique et professionnalisante (économie, santé, ingénierie, entreprise etc.) sur le modèle international déjà très répandu ; faciliter ainsi l'insertion des diplômés de SU dans l'environnement européen et international.

➔ **Sorbonne Universités développe une procédure de labellisation des Masters de ses établissements membres.**

- Mutualiser et développer des formations générales et interdisciplinaires permettant notamment aux doctorants d'élargir leur champ de connaissances à d'autres domaines que leur spécialité et d'acquérir des compétences transversales au sein du Collège doctoral de la Sorbonne ; mutualiser et développer des services communs et des outils d'aide à l'insertion professionnelle pour les doctorants au sein de cette composante commune.

➔ **Le Collège doctoral de Sorbonne Universités délivre le titre de docteur conjointement avec ses établissements membres.**

- Création d'un Centre de recherche et d'innovation pédagogique adossée à l'ouverture d'une chaire internationale. Ce Centre de recherche contribue à la mise en œuvre de la stratégie numérique de Sorbonne Universités (cf. axe stratégique 4).

➔ **Sorbonne Universités pilote et coordonne les actions de soutien et d'incitation à l'innovation pédagogique.**

2. Dans le domaine de la recherche

La promotion de l'excellence dans les domaines de recherche propres à chaque établissement, si elle relève du niveau des établissements conformément au principe de subsidiarité qui anime Sorbonne Universités, n'en est pas moins une exigence constitutive de Sorbonne Universités. Sorbonne Universités, notamment du fait de l'implication forte des EPST en son sein, mène une politique scientifique coordonnée et vise à créer les conditions qui favorisent l'émergence de nouveaux talents, au cœur des disciplines comme à leur interface.

Objectifs :

- Promouvoir une approche prenant en compte la globalité et la complexité des questions, que ces questions viennent des chercheurs eux-mêmes ou de la société, et développer des programmes de haut niveau élaborés sur la base d'interactions interdisciplinaires ou d'interfaces disciplinaires ;
- Promouvoir l'interdisciplinarité au cœur des missions de valorisation et de diffusion des connaissances (cf. axe stratégique 2) ;
- Mettre en œuvre une palette d'interventions pour tenir compte de la diversité des degrés de maturation des approches interdisciplinaires – qui s'inscrivent dans un continuum allant de l'émergence de thématiques jusqu'à la structuration sur le modèle des Labex, dans le cadre de réseaux, de réseaux interdisciplinaires ou d'Instituts.

Actions :

- Programme « Convergence » : favoriser l'émergence de projets sur des thématiques fédératrices impliquant des communautés venant d'horizons variés, de disciplines différentes et d'établissements différents.
- ➔ **Sorbonne Universités met en œuvre une politique d'appels à projets sur des thématiques interdisciplinaires.**

- Création de chaires thématiques : accompagner le déploiement de domaines d'enseignement et de recherche caractérisés par leur inscription dans des problématiques globales et reposant sur des approches interdisciplinaires.
 - ➔ **Sorbonne Universités met en œuvre une politique de chaires thématiques sur des problématiques interdisciplinaires.**
- Actions de structuration des domaines d'excellence tenant compte de leur degré de maturation soit en aboutissement des deux étapes précédentes (Convergence et Chaires thématiques) soit en appui à une dynamique de structuration déjà avancées, comme :
 - la valorisation des Labex et autres projets retenus dans le cadre du Programme « Investissements d'avenir » pour renforcer la recherche aux interfaces et la transmission d'une culture d'excellence,
 - la labellisation et l'accompagnement d'Instituts interdisciplinaires tels que l'Institut universitaire d'ingénierie de la santé (UPMC – UTC – CNRS – Inserm...),
 - le soutien à des réseaux inter-établissements tels que le réseau de Biologie du développement André Picard (UPMC – MNHN...).
 - ➔ **Sorbonne Universités coordonne la structuration des domaines d'excellence de ses membres.**
- Mise en commun et création de ressources (plateformes, équipements, données, portails, etc.) (cf. axe stratégique 4) : la valeur ajoutée de Sorbonne Universités réside dans sa capacité à mutualiser l'usage et à donner accès et visibilité à des « lieux » ou plateformes d'accueil et de moyens pour la recherche (ex. : la plateforme de recherche comportementale INSEAD-Sorbonne Universités).
 - ➔ **Sorbonne Universités pilote et assure les conditions de la mutualisation et de la gestion les plus appropriées des plateformes que ses membres conviennent de mutualiser.**

Axe stratégique 2

Contribuer au développement économique, social et culturel du pays

En constituant une Communauté d'universités et d'établissements recouvrant les principaux champs de connaissance et en développant les interfaces entre les savoirs disciplinaires, Sorbonne Universités réunit les meilleurs atouts pour contribuer au développement économique, social et culturel du pays et **se positionner dans une relation de dialogue et d'échange avec la société**.

Que ce soit par la **création de nouvelles connaissances** et par l'**innovation**, par la politique d'**accueil d'étudiants aux profils divers** et la formation de **diplômés aux compétences reconnues** ou par des **partenariats fructueux avec des acteurs institutionnels et économiques**, Sorbonne Universités dispose de capacités remarquables de dialogue et d'intervention dans la société et l'économie. L'approfondissement de ses échanges et partenariats avec la société est un des axes stratégiques majeurs de son développement.

Il s'agit de développer les **dispositifs et incitations** en direction des acteurs de la communauté de Sorbonne Universités (étudiants, enseignants-chercheurs, chercheurs et personnels) qui **intensifient le transfert et la valorisation** de connaissances et de compétences avec l'ensemble des acteurs de la société. Il s'agit également de contribuer au développement d'une **science participative** impliquant la société civile. Il s'agit enfin de faire en sorte que Sorbonne Universités soit un **acteur des débats de politiques publiques** qui mettent en jeu les relations entre sciences et société.

1. Former des diplômés, acteurs du développement économique, social et culturel

Attachée à sa mission de service public, Sorbonne Universités veut incarner une formation universitaire ambitieuse, novatrice et démocratique pour que ses diplômés soient des acteurs du développement culturel, social et économique du pays. Elle se mobilise pour offrir à des publics variés, en particulier en Licence, des formations multidisciplinaires qui permettent à chacun de parvenir au meilleur de ses potentialités et de s'insérer dans la société. Elle se doit de prendre en compte les besoins de l'économie et de la société en nouvelles compétences, en particulier en Master. Elle veut enfin renforcer et valoriser la qualité de la formation doctorale pour que le doctorat soit pleinement reconnu comme un atout dans le recrutement de postes à responsabilité dans tous les secteurs socio-économiques.

Objectifs :

- Assurer la transformation pédagogique de la licence pour accroître la réussite des étudiants (cf. axe 1),
- Faire évoluer les formations pour prendre en compte l'émergence de nouveaux métiers,
- Intensifier la préparation des étudiants à leur devenir professionnel,
- Internationaliser les formations,
- Donner à la formation tout au long de la vie toute son importance et sa place dans le dispositif de formation de Sorbonne Universités.

Actions :

- Coordonner au niveau de Sorbonne Universités le développement, à tous les niveaux d'études, de dispositifs permettant aux étudiants de **se familiariser avec le monde du travail** et des entreprises.

➔ **Sorbonne Universités coordonne les actions visant à développer chez les étudiants leur connaissance du monde du travail et des entreprises et à définir leur projet professionnel.**

- Créer un programme d'emplois étudiants encadré par une Charte et permettant à l'étudiant d'acquérir ou de renforcer des compétences complémentaires de sa formation (compétences intellectuelles, compétences en matière de gestion et d'organisation, sens des responsabilités, savoir-faire professionnels, etc.) et lui assurant, par contrat, la formation qui correspond à sa fonction.

➔ **Sorbonne Universités coordonne le programme d'emplois étudiants.**

- Développer l'esprit d'entreprise et la culture du management chez les étudiants et doctorants (ex. : formations complémentaires à la gestion et au management comme le certificat de management INSEAD, dispositifs de doctorat joint à un autre diplôme selon le modèle du Doctorat Sciences ou Humanités et Management UPMC / Paris-Sorbonne – Collège des Ingénieurs). Créer un pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE Paris Centre).
- Promouvoir l'offre de formation tout au long de la vie en direction du monde du travail et des entreprises ; faciliter l'accès aux formations de Sorbonne Universités aux publics en reprise d'études.

➔ **Sorbonne Universités coordonne les services de formation tout au long de la vie** : cette coordination permet de promouvoir de façon visible et cohérente l'offre de formation continue en direction des entreprises, d'identifier des besoins sur lesquels les compétences des membres peuvent être mobilisées ensemble et de définir une offre appropriée pour y répondre.

2. Contribuer à la valorisation de la recherche, à l'innovation et ainsi au développement d'un tissu économique compétitif

Comme l'a rappelé la Ligue Européenne des Universités de Recherche¹, les universités de recherche intensive contribuent à la compétitivité économique dans la mesure où, n'étant justement pas programmées pour cela, elles ouvrent la voie à des potentialités inédites. Il n'en demeure pas moins que la promotion de l'innovation et le transfert des connaissances est un axe prioritaire pour Sorbonne Universités qui entend apporter aux actions conduites en la matière par ses membres la valeur ajoutée d'une politique coordonnée et plus cohérente en recouvrant tous les domaines scientifiques.

Objectifs et actions :

- Assurer la bonne coordination des structures et dispositifs intervenant dans toute la chaîne du transfert et de la valorisation.
 - Etablir un maillage des différents services existant et créer ainsi un service de conseil dans l'évaluation des potentialités d'application des résultats de la recherche et d'appui à la négociation des contrats industriels.
- ➔ **Sorbonne Universités conduit les services de montage des contrats industriels à coordonner, mutualiser et renforcer leurs compétences et services.**
- S'appuyer sur la **SATT LUTECH** qui intervient dans le processus de maturation technico-économique des résultats de la recherche : détection d'inventions dans les laboratoires, gestion de portefeuilles de brevets, conduite des opérations de maturation nécessaires à la commercialisation des technologies correspondantes ;

¹ *What are the University for?* G. Boulton et C. Lucas, 2008 ; *Economic growth will come from Europe's research universities*, L. Borysiewicz, 2012.

- Faire du **Fonds d'amorçage Quadrivium** le relais indispensable de la croissance des start-ups innovantes issues des recherches conduites au sein de Sorbonne Universités ;
- Développer dans les **centres d'innovation** de Compiègne (Campus Innovation) et de Paris Parc des lieux d'expérimentation de la recherche-action orientée vers l'innovation et des plateformes de soutien aux collaborations entre les différents acteurs du processus d'innovation ;
- Assurer l'intégration la plus appropriée des **Instituts Carnot** de la Fondation Voir et entendre et de l'Institut du Cerveau et de la Moelle dans la coordination de la politique de valorisation de Sorbonne Universités ;
- Renforcer la capacité de recherche dans le domaine des technologies du numérique, de la lumière et du son qui transforment profondément les secteurs de la santé, de la communication, de l'autonomie et de la mobilité comme ceux des loisirs et de l'éducation – des secteurs, regroupés dans le **pôle de compétitivité Cap Digital**, qui connaissent une croissance particulièrement soutenue et qui créent des emplois ;
- Faire des équipes de recherche partenariale mises en place avec la **Fraunhofer Gesellschaft** les prototypes d'un nouveau modèle de stratégie de collaboration avec les PME intervenant dans des secteurs économiques à fort potentiel d'innovation.

3. Être un acteur du dialogue entre Science, Culture et Société

Le développement coordonné du dialogue entre le milieu académique et la société dans lequel la plupart des membres de Sorbonne Universités sont engagés, chacun avec ses spécificités, est une priorité : Sorbonne Universités entend être un acteur pleinement reconnu des débats publics qu'induisent les évolutions et mutations entraînées par les nouveaux savoirs et technologies. En partageant ces évolutions avec des publics diversifiés, on favorise leur capacité à comprendre et à participer aux défis à relever, présents et à venir.

Objectif :

- Relayer, coordonner et développer les actions de diffusion des savoirs et les manifestations de dialogue Science, Culture et Société des membres de Sorbonne Universités (Paris-Sorbonne, UPMC, MNHN, etc.).

Actions :

- Construire une programmation concertée et harmonisée au regard de la diversité des sujets, des publics et des types d'événements ou de médiations ;
- Assurer le relais et la promotion de la programmation des conférences, colloques et autres manifestations des membres de Sorbonne Universités qui contribuent d'une façon ou d'une autre au dialogue Science, Culture et Société ; en assurer une communication coordonnée et unifiée ;
- S'appuyer sur les actions nouvelles de recherche conduites au sein de Sorbonne Universités telles que les Labex et autres projets du Programme « Investissements d'avenir », les programmes « Convergence » et les chaires thématiques pour faire vivre ce dialogue : réaliser un programme de web documentaires en ligne, organiser des conférences ou dialogues interdisciplinaires dans leur prolongement ;
- Agir en faveur de la participation et de l'implication des chercheurs et enseignants chercheurs comme des étudiants et des personnels de Sorbonne Universités dans ce dialogue.

4. **Etre reconnu par tous les donateurs potentiels comme un acteur du développement de la société** dans ses différentes dimensions grâce à une activité de **fondation mécénale**.
 - **Missionner la Fondation de coopération scientifique en articulation étroite avec les fondations existantes des membres qui le souhaiteraient, en particulier la fondation UPMC, pour mobiliser les partenaires économiques et les donateurs.**

Axe stratégique 3

Attractivité et internationalisation

Sorbonne Universités entend renforcer son statut de **pôle de référence** à l'échelle territoriale, nationale, européenne et internationale. Il s'agit d'une part d'assurer les conditions de son **attractivité** et de son rayonnement auprès des étudiants, des enseignants chercheurs et des acteurs du monde économique et de la société, et, d'autre part, de construire un réseau de **partenariats stratégiques** à l'international à partir d'objectifs communs et sur la base du potentiel apporté par les établissements.

Sorbonne Universités, dans cette perspective, renforce son attractivité pour les étudiants venus en France (mobilité entrante) tout en poursuivant son effort pour favoriser le séjour de ses étudiants à l'étranger (mobilité sortante).

1. Renforcer l'attractivité et le rayonnement de Sorbonne Universités

Objectif 1 : Faire de la formation au sein de Sorbonne Universités un premier choix pour les étudiants français et internationaux.

Actions :

- Développer des cursus innovants, exigeants et attractifs (tels les doubles cursus ou bi-cursus), notamment par des actions auprès des lycéens, par un programme de bourses et par une vie de campus intense ;
- Développer des cursus qui intègrent une ouverture internationale : apprentissage des langues, formation aux civilisations étrangères, mobilité, notamment dans le cadre du Collège des Licences de la Sorbonne et du Collège doctoral de la Sorbonne.

Objectif 2 : Favoriser l'internationalisation des formations et de la vie de campus.

Actions :

- Offrir des doubles cursus de sciences et langues et civilisations étrangères (sciences et allemand, sciences et chinois...)
- Renforcer l'internationalisation des Masters :
 - a) développer pour chaque formation de Master des formations en partenariat international,
 - b) développer des enseignements de Master en langues étrangères.
- Développer l'apprentissage des langues pour non spécialistes.
 - ➔ **Sorbonne Universités se dote d'un Service commun d'apprentissage des langues (SIAL) pour l'ensemble des membres, étudiants et personnels de la Communauté.**
- Favoriser l'interculturalité en créant les conditions de rencontres entre les étudiants français et internationaux dans des activités communes (Ecoles d'été internationales, codiplomation) ;
- Mettre en valeur les cultures et langues étrangères au travers des activités liées à la vie de campus (manifestations culturelles) ;
- Développer la mobilité internationale entrante et sortante des étudiants et des chercheurs (bourses pour formation à l'étranger et pour l'accueil d'étudiants

étrangers, programme de stages de recherche à l'étranger pour les étudiants en master et doctorat...);

- Utiliser les ressources du e-learning pour permettre une « mobilité virtuelle ».
- ➔ **Les services œuvrant en faveur de la mobilité étudiante (entrante et sortante) sont mis en réseau, coordonnés, mutualisés et renforcés.** Ils sont en lien étroit avec le Service d'accueil des scientifiques étrangers (cf. ci-dessous).

Objectif 3 : Accroître la visibilité de la recherche faite à Sorbonne Universités et attirer des chercheurs de haut niveau ; professionnaliser l'accueil des enseignants-chercheurs et étudiants internationaux.

Actions :

- Développer des procédures de recrutement adaptées pour attirer ou d'identifier de chercheurs ou enseignants-chercheurs les plus originaux, susceptibles de développer des idées novatrices, par-delà les cadres standard, en particulier dans le cadre des actions de recherche de Sorbonne Universités (Programme Convergence, Chaires thématiques, etc.).
- Créer un service commun d'accueil des scientifiques étrangers, offrant une qualité de prestation au niveau des plus hauts standards internationaux.
- ➔ **Sorbonne Universités crée un service commun d'accueil des scientifiques étrangers pour les membres de la Communauté.**

Objectif 4 : Accroître la participation des chercheurs et des équipes de recherche de Sorbonne Universités aux programmes et financements européens (Horizon 2020, ERC).

Action :

- Professionnaliser l'aide au montage de projets européens.
- ➔ **Un Bureau commun d'appui au montage de projets européens** est créé par extension et renforcement des compétences des services existants. Il coordonne des actions pour accroître le nombre de chercheurs soutenus par l'ERC.

Objectif 5 : Développer une communication à même de renforcer le rayonnement international de Sorbonne Universités.

Actions :

- Mettre en œuvre une politique unifiée de signature des publications.
- ➔ **Toute publication scientifique issue de chercheurs ou enseignants-chercheurs de Sorbonne Universités mentionne « Sorbonne Universités » comme institution de rattachement.**
- Disposer d'outils de communication performants créant une identité forte autour de la marque Sorbonne, de ses activités et réalisations.
- Mener une politique de communication internationale, plurilingue et pluriculturelle.

2. Construire un réseau de partenariats stratégiques européens et internationaux

La construction de partenariats internationaux stratégiques requiert tout à la fois une concertation entre les établissements pour identifier et favoriser des synergies autour de projets fédérateurs et l'identification des universités et établissements des zones géographiques cibles.

Objectif 1 : Intensifier les partenariats au sein de l'espace européen pour que l'Europe devienne l'espace naturel de mise en œuvre des missions de Sorbonne Universités.

Actions :

- Accroître les activités menées conjointement avec les universités de la Ligue européenne des universités de recherche (universités d'été, échanges ou mobilités entre enseignants chercheurs, concertation et position sur la politique européenne de recherche, etc.) et développer avec certaines d'entre elles des partenariats intensifs ;
- Renforcer les relations avec les établissements participant aux mêmes Communautés de la connaissance et de l'innovation de l'Institut européen de technologie.

Objectif 2 : Favoriser les synergies dans l'action internationale des membres de la Communauté.

Actions :

- Coordonner les dispositifs de suivi des activités internationales des membres de Sorbonne Universités (cartographie mutualisée) pour favoriser les synergies ;
- Poursuivre les actions de mobilisation des partenariats engagées par plusieurs membres dans une région donnée pour construire des projets fédérateurs, en formation ou en recherche ;
- Renforcer le rôle des implantations des membres de Sorbonne Universités à l'étranger comme bases d'un « campus global multi localisé » à disposition de l'ensemble des membres de la Communauté (la Sorbonne à Abou Dhabi, INSEAD à Singapour, UTSEUS à Shanghai, l'Institut Franco-Chinois de Renmin en Chine).

Objectif 3 : Poursuivre l'identification, dans des zones géographiques cibles (Etats-Unis, grands pays émergents d'Amérique latine, d'Asie et d'Afrique, Europe), des universités de très haut niveau ou à fort potentiel avec lesquelles établir des relations durables et structurées et mettre en œuvre de tels partenariats. Concentrer l'action sur un nombre limité de partenariats afin d'en renforcer l'efficacité.

Actions :

- Mettre en place des projets de formation et de recherche co-construits et co-financés avec les partenaires internationaux (doubles diplômes, diplômes conjoints ; programmes de recherche collaboratifs, etc.) qui soutiendront la mobilité internationale des étudiants et enseignants chercheurs.

Axe stratégique 4

Organiser l'optimisation des ressources

Animée d'une volonté partagée de transformation progressive et ambitieuse, la Communauté que forment les universités et établissements de Sorbonne Universités trouve d'abord sa spécificité dans les axes stratégiques précédents. En renforçant et en valorisant les complémentarités et les convergences entre ses membres, Sorbonne Universités ouvre de nouveaux horizons à leurs missions de Formation et de Recherche et renforce leur position au sein de la société et à l'international.

La mise en œuvre de cette stratégie et des actions qui lui permettront d'atteindre ses fins s'appuie sur le **levier** et les **moyens de l'Idex**. Mais elle passe aussi par l'optimisation des ressources, que ce soit par la **coordination** de leur allocation chaque fois que les membres en sont d'accord, ou par leur **mutualisation** – ces modalités étant par ailleurs également des objectifs de l'Idex SUPER. Cette stratégie doit conduire à terme vers **une organisation plus efficiente au service de tous et dans le respect de chacun**, que cette organisation concerne des modes de fonctionnement, des services, des fonctions de support ou des ressources. De même, comme le précisera l'axe stratégique 5, elle requiert une **conduite du changement** visant à créer une véritable communauté Sorbonne Universités où le fonctionnement de la gouvernance et la concertation entre les acteurs conduisent à l'implication de tous ceux qui sont concernés.

Sous ces conditions, **l'exercice en commun de compétences librement consenti** par ses membres, qui constitue le socle de la Communauté Sorbonne Universités, **trouvera ainsi à étendre étape par étape son périmètre**.

1. Une démarche qualité pour l'ensemble de la communauté

Sorbonne Universités définit les modalités et procédures de travail les plus appropriées à la mise en œuvre de son projet et à ses objectifs. Reposant sur des valeurs partagées – comme celles de participation, de transparence, de valorisation des compétences de chacun, d'efficience et d'efficacité – ces procédures intègrent une politique de pilotage de la qualité, de sa mesure, de son évaluation et de son suivi.

Objectifs :

- Mettre progressivement en place une politique de la qualité dans le cadre d'une démarche de projet pilotée par une équipe largement dédiée ;
- Mettre en œuvre cette politique de la qualité dans un premier temps autour des actions de l'Idex avant de la déployer de façon harmonisée à l'ensemble des actions conduites par les membres de Sorbonne Universités.

Actions :

- Identifier, définir et appliquer les cadres de référence qualité ainsi que les outils d'aide au pilotage (indicateurs, jalons, cibles, etc.) les plus appropriés ;
- Introduire une culture de l'auto-évaluation et de l'évaluation par les usagers (au premier chef les étudiants pour les formations), par action et par service ;
- Développer les outils d'une comptabilité analytique nécessaires.

→ Sorbonne Universités se dote d'un bureau du management de la qualité. Ce bureau construit l'entrepôt de données nécessaire au suivi des actions ainsi qu'un tableau de bord de suivi de la qualité.

2. Une conduite du changement pour une meilleure articulation et une coordination des moyens.

Objectif général :

- Favoriser l'échange de bonnes pratiques, le maillage et la coordination des services de support, voire leur mutualisation ; identifier pour chacune des fonctions supports la démarche et les objectifs de rapprochement les plus appropriés en fixant le calendrier sur la base du volontariat de chaque établissement.

Action :

- Inscrire cette démarche dans une démarche de conduite du changement, mise en œuvre par une cellule dédiée constituée principalement d'équipes relais dans les établissements membres eux-mêmes.

Objectifs spécifiques

1/ Coordonner les politiques de systèmes d'information.

Sorbonne Universités favorise la mutualisation progressive d'outils, l'identification des besoins en outils collaboratifs, l'élaboration d'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) commun ou, sinon, de SDSI coordonnés.

→ Les membres de Sorbonne Universités établissent les domaines de compétences qui leur sont propres et ceux qu'ils coordonnent et mutualisent en matière de systèmes d'information.

2/ Coordonner les politiques de gestion des ressources humaines en particulier à partir des actions relevant des axes stratégiques de Sorbonne Universités.

Sorbonne Universités favorise la coordination progressive des politiques de gestion des ressources humaines, comme celle

- des politiques de lutte contre les discriminations et en faveur de la parité ;
- des politiques d'identification et d'anticipation des besoins en compétences et emplois (en particulier dans les domaines relevant des axes stratégiques de Sorbonne Universités) ;
- de l'organisation des concours des personnels BIATSS/ITA ;
- des politiques et dispositifs de requalification des personnels, des politiques de rémunération de contractuels et des politiques indemnitaires et de primes, etc.

Sorbonne Universités étend les possibilités de mobilité des personnels au périmètre de la Communauté.

→ Sorbonne Universités définit les domaines d'exercice coordonné en matière de gestion des ressources humaines.

3/ Développer une politique commune d'accompagnement et de formation des personnels.

Des actions de formation continue des personnels sont organisées par Sorbonne Universités contribuant à mieux mettre en œuvre les projets de la Communauté et notamment à préparer les futurs ou jeunes enseignants chercheurs à la pratique de l'enseignement supérieur.

- ➔ Les actions des services de formation continue des personnels sont coordonnées et mutualisées à l'échelle de Sorbonne Universités.
- ➔ Un réseau des cellules d'accompagnement personnalisé des carrières est créé au sein de Sorbonne Universités.

4/ Constituer d'autres services communs ou mutualisés.

Mettre en œuvre pour chacune des fonctions support la démarche et les objectifs de rapprochement les plus appropriés, qui auront été validés par le Comité des membres (ex. : politique d'achats).

3. Une politique de gestion optimisée des ressources

Objectif général

Développer une politique de valorisation et d'optimisation des ressources par la coordination (ou la mutualisation) de leur gestion en vue d'améliorer la qualité des services offerts aux communautés d'étudiants, d'enseignants et chercheurs et des personnels des établissements de Sorbonne Universités.

Objectifs et actions spécifiques

1/ Optimisation des ressources immatérielles

Sorbonne Universités assure le suivi et la défense commune de la marque SORBONNE.

2/ Mutualisation des ressources documentaires et pédagogiques, et valorisation des collections

Le développement d'enseignements et de recherches interdisciplinaires implique l'accès aux ressources documentaires de plusieurs champs relevant des différents membres de Sorbonne Universités. La réalisation d'un portail documentaire commun facilitera cet accès.

- ➔ Les Services centraux de documentation coordonnent leur politique (acquisition, numérisation, etc.) et développent des services communs.

3/ Mutualisation de plateformes et équipements de recherche et/ou de formation

La mutualisation de plateformes et d'équipements bénéficie à la communauté des membres de Sorbonne Universités, elle pourra également être envisagée, dans le cadre de conditions définies en commun, pour les utilisateurs académiques extérieurs et pour les privés.

Sorbonne Universités pilote un programme de soutien à des actions transversales structurantes, entre disciplines, entre établissements ou entre communautés professionnelles.

4/ Stratégie numérique

Sorbonne Universités conduit une politique coordonnée de son développement numérique. Celle-ci comporte quatre volets.

- a) Conception, réalisation et utilisation d'enseignements en ligne à accès réservé (**SPOC**) aux différents niveaux de la formation initiale : en faire un outil de la transformation pédagogique (notamment dans les parcours de majeures /mineures) et un vecteur pour l'interdisciplinarité. Aller vers des certifications et des modèles mixtes numériques et non numériques.

→ **Un centre de ressources en réseau rassemblant les compétences techniques existantes, à vocation de plateforme d'ingénierie pédagogique et de centre de formation interne est mis en place.**

b) Le développement d'enseignements en ligne conduit à l'élaboration de contenus en direction de publics cibles prioritaires (volet **MOOCs**). Les MOOCs Sorbonne Universités constituent un produit d'appel, une marque d'excellence scientifique et technique renforçant l'attractivité à l'international.

→ **Sorbonne Universités participe à des plateformes MOOCs** (EdX et FUN) ; la production de MOOCs est externalisée avec l'appui de la SATT LUTECH et du Pôle de compétitivité Cap Digital dans l'objectif de créer, à terme, une filiale Sorbonne Universités de diffusion de l'innovation pédagogique.

c) Création des Presses numériques de la Sorbonne par extension des Presses universitaires de Paris-Sorbonne.

d) Politique coordonnée de développement des Archives ouvertes (HAL).

5/ Coordination des politiques immobilières et de l'immobilier

La multiplicité et la diversité des sites immobiliers des établissements de Sorbonne Universités conduit à concevoir la réalisation d'un campus multi-sites coordonné par Sorbonne Universités et opéré pour l'essentiel par chaque établissement selon une logique de subsidiarité. Les financements attribués au titre de la stratégie immobilière par Sorbonne Universités dans le cadre de l'Idex, s'ils sont mobilisés par chacun des établissements pour ses sites propres, contribuent tous à réaliser des équipements mutualisés et ouverts aux communautés étudiantes et professionnelles des différents établissements de Sorbonne Universités.

→ Création d'un poste de coordinateur immobilier travaillant en étroite relation avec les directeurs des patrimoines immobiliers des membres de Sorbonne Universités. Son action porte notamment sur les politiques de site et la mise en œuvre d'une stratégie d'offre de logements étudiants ;

→ Mise en commun des inventaires patrimoniaux (immeubles, statuts, baux, gestion, usages...) permettant à terme l'optimisation des espaces par accès croisé, échange, gestion commune de certains équipements à des fins de valorisation économique et financière ; mutualisation de la gestion et de l'utilisation des espaces ;

→ Coordination des politiques de sites et des schémas pluriannuels de stratégies immobilières.

6/ Politique coordonnée de prise en compte des ressources environnementales

Définition d'exigences de soutenabilité et de contraintes environnementales communes, assumées par chacun des établissements volontaires dans le cadre d'une politique globale

→ Mise en place d'un « responsable environnemental » pour définir les procès intégrant les exigences de soutenabilité.

Axe stratégique 5

Construction d'une communauté universitaire

La réussite du projet de Sorbonne Universités, sa transformation en Communauté d'universités et d'établissements, trouve en fin de compte sa pierre de touche dans la constitution de la communauté qui permettra à chacun de ceux qui y travaillent ou y étudient de s'y reconnaître pleinement.

Des **actions** ont déjà été engagées en ce sens : journées d'accueil des nouveaux personnels, *Welcome week* pour les étudiants, cérémonies de remise de diplômes, événements sportifs et culturels impliquant étudiants et personnels.

Mais il importe qu'à travers toutes les actions qui vont être conduites dans le cadre des axes stratégiques précédents, le **sentiment d'appartenance** de ses membres à une même communauté de fins et de valeurs se co-construise et se renforce. Ce doit être notamment une préoccupation constante de la **stratégie de communication** de Sorbonne Universités.

1. Construire l'identité, la marque de Sorbonne Universités

Objectifs et actions

Définir et décliner une stratégie de communication créant une identité lisible et forte.

- Adopter et afficher une identité visuelle propre à Sorbonne Universités, articulée clairement avec celles de chacun de ses membres (logo, charte graphique, site internet) ;
- Développer une stratégie interne de communication qui permette à chacun de bien identifier Sorbonne Universités, ses membres et ses composantes, de se positionner dans cet ensemble, et de se reconnaître dans cette nouvelle identité ;
- Contribuer à la notoriété de Sorbonne Universités par une politique de communication événementielle et digitale autour des actions et réalisations en cours, notamment de l'Idex.

Construire l'identité du campus multi localisé Sorbonne Universités.

- Créer un environnement convivial pour les étudiants et personnels par le réaménagement de lieux de vie communs dans le cadre d'une politique de développement durable ;
- Etendre la fonction d'accueil des établissements à l'ensemble des communautés de Sorbonne Universités ;
- Réaliser une carte commune pour les étudiants et les personnels porteuse d'offres et de services étendus à l'échelle de Sorbonne Universités.

Positionner Sorbonne Universités en acteur identifié du débat dans l'enseignement supérieur et la recherche.

- Bâtir une programmation qui aille au devant des débats contemporains de l'enseignement supérieur et de la recherche : colloques internationaux, conférences d'intérêt général à l'adresse des doctorants et chercheurs ;
- Assurer une présence remarquable dans un réseau international de partenaires, notamment dans quelques réseaux institutionnels régionaux (européens) et internationaux.

2. Placer l'étudiant au cœur de la Communauté

Donner à tous les moyens de réussir.

- Repenser l'offre de formation (cf. axes 1, 2 et 3) ;
- Mener une politique de bourses en partenariat avec le CROUS, axée sur l'aide sociale et l'encouragement à la réussite ;
- Mener un programme d'emplois étudiants de qualité ;
- Renforcer les actions d'aide à l'insertion professionnelle et à la création d'entreprises.

Améliorer les conditions de vie et de travail des étudiants et des personnels.

a) Politique d'accueil et vie de campus pour toutes les communautés professionnelles et étudiantes :

- Conduire une véritable politique d'accueil: événements d'intégration et parrainage pour les primo arrivants ;
- Développer un service d'accueil des étudiants étrangers (cf. axe 3) ;
- Créer une application mobile Sorbonne Universités ;
- Promouvoir la vie associative, en particulier en faveur d'initiatives communes à plusieurs établissements de Sorbonne Universités.

b) Logement :

- Créer un service dédié d'aide au logement par la création d'un service dédié ;
- Constituer un parc immobilier Sorbonne Universités, créer un fonds de garantie de caution.

c) Santé :

- Faire du SIUMPPS un centre de prévention santé fréquenté par tous les étudiants, développer les Relais Handicap Santé Etudiant, développer et former un réseau de relais parmi les personnels et enseignants.

3. Faire de Sorbonne Universités un projet pour tous ceux qui y travaillent et permettre l'épanouissement des compétences de chacun.

Amener tous les personnels à pouvoir devenir des membres actifs de la communauté.

- Valoriser le patrimoine pédagogique des enseignants-chercheurs ;
- Développer des espaces physiques et virtuels de rencontre des enseignants-chercheurs et des personnels de tous les établissements membres de Sorbonne Universités ;
- Développer une offre sociale et culturelle commune à tous les personnels ;
- Promouvoir les activités culturelles et les pratiques artistiques pour les personnels.

Bâtir la vie universitaire sur une éthique partagée

- Mener une politique commune de développement durable avec des objectifs « qualité » ;
- Favoriser l'expression libre et responsable de tous les personnels par des propositions d'activités sur les campus ou non ;
- Créer des instances communes de lutte contre les discriminations et contre le harcèlement : soutien juridique, cellules psychologiques, service commun de médiation ;
- Développer l'ouverture des établissements sur leur quartier, sur leur cité, sur leur environnement social.