

Numéro	CA/2021-10-21/03
Date d'affichage	19/11/2021
Date de mise en ligne	19/11/2021
Date de transmission au Recteur	19/11/2021

Conseil d'administration de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

-
Délibération du 21 octobre 2021 portant approbation du projet stratégique d'établissement

Le CONSEIL D'ADMINISTRATION de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne,

Vu le Code de l'éducation, et notamment ses articles L712-2 et suivants ;

Vu les statuts de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ;

Vu l'arrêté n°2021-40 du 14 janvier 2021 portant proclamation des résultats de l'élection de Madame Christine NEAU-LEDUC à la fonction de Présidente de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ;

Vu l'avis du Conseil académique du 19 octobre 2021.

Après en avoir délibéré,

APPROUVE le projet d'établissement 2021 – 2024.

Le document soumis à l'approbation du Conseil d'administration est annexé à la présente délibération.

Délibération CA-2021-10-21/03	
Nombre de membres en exercice (pour rappel)	36
Nombre de membres présents ou représentés	30
Nombre de refus de prendre part au vote	0
Nombre de pour	22
Nombre de contre	0
Nombre d'abstentions	8

Paris, le 15 novembre 2021

La Présidente de l'Université
Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Christine NEAU-LEDUC

Modalités de recours : Conformément à l'article R. 421-1 du Code de justice administrative, la présente délibération peut faire l'objet d'un recours pour excès de pouvoir dans un délai de deux mois à compter de sa publication ou, lorsqu'elle y donne lieu, de sa transmission au Recteur d'académie.



UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

Projet stratégique d'établissement 2021-2024



Document approuvé par le conseil académique
et le conseil d'administration de l'université - octobre 2021

SOMMAIRE	2
<hr/>	
	1
INTRODUCTION	4
1 / Un établissement solidement ancré dans un paysage en mutation	6
A / À l'échelle du territoire régional et national	6
Objectif 1 : Consolider nos partenariats académiques nationaux	6
Objectif 2 : Approfondir nos relations multilatérales sur le Campus Condorcet	7
Objectif 3 : Construire Sorbonne Alliance	8
Objectif 4 : Renforcer nos liens avec les collectivités territoriales et le territoire	9
B / À l'échelle européenne	10
Objectif 5 : Ancrer Paris 1 Panthéon-Sorbonne dans l'Europe en contribuant activement à l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche	10
Objectif 6 : Développer l'université Una Europa, levier de transformation	11
C / À l'échelle internationale	12
Objectif 7 : Soutenir la politique de collaboration scientifique internationale	12
Objectif 8 : Renforcer les partenariats stratégiques internationaux	12
2 / Transformer nos modes de fonctionnement	14
A / Repenser la gouvernance et le pilotage	14
Objectif 9 : Prendre des décisions basées sur des données fiables	14
Objectif 10 : Prendre des décisions basées sur la participation	15
Objectif 11 : Diffuser plus largement les décisions	16
B / Améliorer le bien-être au travail et mieux prendre en compte la reconnaissance de l'investissement	16
Objectif 12 : Améliorer la politique sociale et indemnitaire des personnels	16
Objectif 13 : Favoriser l'égalité professionnelle	17
Objectif 14 : Intégrer une politique écologique	18
Objectif 15 : Faire de l'ouverture de la Chapelle un levier de transformation des pratiques	19
Objectif 16 : Créer des lieux de rencontre	20
C / Rénover et développer nos organisations, méthodes de travail et outils au service de nos missions	21

Objectif 17 : Repenser nos fonctionnements et nos organisations pour davantage de lisibilité, d'efficacité et d'agilité, renforcer notre capacité de gestion	21
Objectif 18 : Décloisonner les pratiques et créer une dynamique favorable à la coopération	22
Objectif 19 : Développer nos outils numériques	23
Objectif 20 : Développer la reconnaissance des compétences et encourager la formation continue de nos personnels	24
Objectif 21 : Structurer la méthodologie de projet et accompagner les porteurs	25
3 / Innover dans le cadre de nos missions	27
A / Innover dans nos formations et pour l'insertion professionnelle des étudiants	27
Objectif 22 : Créer des modules de formation et d'engagement pour améliorer les compétences de la communauté de Paris 1 Panthéon-Sorbonne	27
Objectif 23 : Développer une culture et une pratique du multilinguisme	28
Objectif 24 : Réévaluer nos modes d'évaluation	29
Objectif 25 : Encourager les synergies disciplinaires entre nos composantes et au-delà	29
Objectif 26 : Développer l'innovation pédagogique	30
Objectif 27 : Renforcer la professionnalisation de nos étudiants	31
B / Innover et fédérer en matière de recherche	32
Objectif 28 : Donner davantage de moyens à la recherche	32
Objectif 29 : Augmenter le nombre des doctorants financés et s'engager dans un meilleur suivi pour tous les doctorants	34
Objectif 30 : Renforcer la qualité de la recherche et de l'accompagnement à la recherche	35
Objectif 31 : Promouvoir une politique d'innovation issue de la recherche	36
C / Internationaliser notre université	36
Objectif 32 : Exposer tous nos étudiants à une expérience de mobilité internationale, y compris via de nouvelles formes d'internationalisation des cursus	37
Objectif 33 : Développer une démarche d'internationalisation "à domicile" par des actions visant à préparer les personnels administratifs et EC à l'international	37
Objectif 34 : Amplifier le pilotage de la stratégie internationale	38
D/ Dynamiser la vie étudiante	39
Objectif 35 : Co-construire la politique de vie étudiante	39
Objectif 36 : Améliorer la prévention et l'accès aux soins des étudiants	40
Objectif 37 : Développer la solidarité et la lutte contre la précarité étudiante	40
Objectif 38 : Lutter contre toutes les formes de discriminations et de violences	41
Objectif 39 : Renforcer l'accès à la culture et au sport des étudiants	42

Objectif 40 : Développer l'animation et la vie de campus	42
4 / Participer aux évolutions de la société	44
A / Mieux valoriser les travaux de recherche en SHS	44
Objectif 41 : Ouvrir nos travaux et nos expertises au plus grand nombre et à l'international	44
Objectif 42 : S'inscrire pleinement dans une politique de science ouverte	45
Objectif 43 : Travailler à l'ouverture de <i>Sorbonne TV</i>	46
B / S'ouvrir vers la société, développer nos partenariats	47
Objectif 44 : Favoriser le développement de l'entrepreneuriat	47
Objectif 45 : Développer nos partenariats avec les entreprises	47
Objectif 46 : Ouvrir nos formations à différents types de publics	49
Objectif 47 : Structurer notre réseau d' <i>alumni</i>	49
C / Valoriser les atouts forts de Paris 1 Panthéon-Sorbonne	50
Objectif 48 : Valoriser les bibliothèques et leurs collections	50
Objectif 49 : Accroître la visibilité de nos galeries	51
Objectif 50 : Valoriser le patrimoine mobilier et immobilier de l'université	51
GLOSSAIRE	53

INTRODUCTION

Cinquante ans après sa création, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est reconnue comme la première université française en sciences humaines et sociales¹ (SHS). En couvrant une large part des disciplines en sciences humaines et sociales (14 UFR et instituts), elle est l'université qui possède le plus grand potentiel de recherche et d'enseignement dans ces domaines (plus de 2 100 enseignants et enseignants-chercheurs), le plus grand nombre de laboratoires de recherche communs (plus de vingt UMR avec le CNRS) qui s'ajoutent au 13 unités de recherche propres à Paris 1 Panthéon-Sorbonne, mais aussi une USR et quatre fédérations de recherche), des projets financés par des PIA (programmes d'investissements d'avenir²), le plus grand nombre d'étudiants (plus de 45 000) et un très grand nombre d'*alumni*. Le nombre et la qualité des bibliothèques de Paris 1 Panthéon-Sorbonne sont exceptionnels, avec un service commun de documentation comptant 6 bibliothèques intégrées et plus de 30 bibliothèques associées, et les ressources privilégiées de la bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne et de la bibliothèque interuniversitaire Cujas qui rassemblent plusieurs millions de documents. Par ailleurs, le nombre de personnels BIATSS y est conséquent (plus de 1 200). Implantée au cœur du quartier latin, notamment dans le bâtiment de la Sorbonne, mais également sur plus d'une vingtaine de sites, intra-muros et en première couronne, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne jouit d'une attractivité remarquable, puisque, cette année encore, ce sont plus de 114 000 candidatures qui ont été reçues sur Parcoursup, et d'une visibilité internationale importante au travers de son positionnement européen et de ses campus délocalisés sur différents continents.

La crise sanitaire a aussi montré la formidable capacité d'adaptation d'une importante structure comme Paris 1 Panthéon-Sorbonne face à une pandémie qui a touché le monde entier. L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne n'a pas ménagé ses efforts et de nombreuses solutions et projets ont émergé durant ces mois de crise. L'établissement a su développer rapidement des réponses sociales à destination des étudiants, mais aussi en matière d'équipements en soutien à l'enseignement. La communauté de Paris 1 Panthéon-Sorbonne sait donc construire des projets, est capable de se réorganiser quand elle le doit, de s'interroger sur le rôle de l'université dans la société et de mettre en œuvre les actions permettant de tenir son rang.

Malgré tous ces atouts, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne n'a pas été complètement partie prenante des grandes transformations de l'enseignement supérieur et la recherche française de ces 10 dernières années. Les indicateurs de comparaison avec les autres universités en France et dans le monde sont souvent en-deçà des espérances et, même si cela n'enlève rien à la qualité de sa recherche et de ses enseignements, à terme, ces éléments peuvent peser sur l'établissement, son développement et ses ambitions. L'échéance électorale et les mois qui viennent de s'écouler ont permis grâce à de nombreux échanges avec la communauté de dresser collectivement le bilan et de déterminer un certain nombre de chantiers prioritaires.

En cette année de cinquantième anniversaire, et dans un environnement de l'enseignement et de la recherche en pleine évolution, Paris 1 Panthéon-Sorbonne se fixe un cap pour avancer. Pour évoluer, elle affiche ses ambitions en tant qu'institution assurant l'épanouissement de chacun avec un positionnement

¹ Source : classement QS par disciplines où Paris 1 Panthéon-Sorbonne est la première université française en Arts et Sciences Humaines, et l'une des 50 premières mondiales dans sept domaines.

² Labex - Laboratoires d'excellences ; EUR - École Universitaires de recherche ; NCU - Nouveaux Coursus Universitaires

original, à savoir celui d'une grande université de sciences humaines et sociales, implantée dans une capitale européenne, inscrite dans un réseau partenarial fort et jouissant d'une reconnaissance internationale.

Ces ambitions exigent des transformations internes. Elles ont pour but de donner à chaque membre de notre communauté, étudiant ou personnel, les moyens d'agir pour l'université et au sein de celle-ci. Il convient d'améliorer les conditions de travail et d'études et de faire évoluer nos méthodes, afin de développer notre capacité d'innovation dans le cadre des missions de service public qui sont celles de l'université.

La place de l'université revêt une importance sociétale capitale. Paris 1 Panthéon-Sorbonne en tant que grande institution française en sciences humaines et sociales doit prendre toute sa part dans les réponses à apporter aux enjeux actuels et futurs de notre monde. Elle doit participer au débat public en l'alimentant avec des éléments et arguments scientifiques, doit lutter contre la désinformation, garantir l'exercice des libertés et être exemplaire en matière de déontologie et d'éthique. Pour ce faire, il s'agit de donner à sa recherche une plus grande visibilité et d'accroître son impact sur la société.

Ce projet d'établissement s'appuie évidemment sur le contrat quinquennal signé avec l'État en janvier 2020, mais a vocation à le dépasser. Il tient compte des engagements pris dans le cadre de nos partenariats (Una Europa, convention Sorbonne Alliance, Campus Condorcet) et intègre les obligations et recommandations des documents cadres de Paris 1 Panthéon-Sorbonne et des rapports la concernant (statuts, évaluation du Hcéres, rapport de la Cour des Comptes, etc.). Par ailleurs, il s'enrichit des échanges qui ont eu lieu durant la campagne électorale (2019-2020) et des débats et idées nouvelles dégagés lors de la construction du projet Sorb'Rising, déposé lors de la première vague de l'appel à projets "Excellences sous toutes ses formes" du Programme d'investissement d'avenir (PIA 4). Le projet Sorb'Rising ne pouvant représenter *l'alpha et l'oméga* de la stratégie de l'établissement doit s'insérer dans un projet plus vaste.

Ce document a donc pour vocation de mettre en perspective et rendre lisibles et intelligibles les grandes actions qui seront menées tout au long du mandat. Gage de stabilité, le projet d'établissement permet d'envisager de manière sereine et anticipée le processus de préparation et d'adoption des décisions par les instances de l'université et à chacun de s'emparer de cette ambition.

Les actions de la stratégie de l'établissement peuvent évoluer au fil des années pour s'adapter aux aléas externes ou internes à l'université, le présent projet ne saurait prétendre à l'exhaustivité, ni ne les épuiser. Un point d'étape chaque début d'année universitaire sera réalisé devant les instances centrales.

1 / Un établissement solidement ancré dans un paysage en mutation

Paris 1 Panthéon-Sorbonne bénéficie d'une taille critique suffisante qui lui permet d'avoir une place dans l'écosystème parisien, francilien, national, européen et international qu'il convient de renforcer encore davantage.

Depuis cinquante ans, Paris 1 renouvelle son choix fondateur de l'interdisciplinarité dans les sciences humaines et sociales. L'augmentation de sa taille l'a cependant conduite progressivement à réorganiser géographiquement ses activités d'enseignements et de recherche.

En premier lieu, notre objectif est donc de renforcer les échanges internes entre nos disciplines, entre nos sites et entre nos équipes. Plusieurs grands projets seront portés dans cet esprit de dialogue interdisciplinaire. Les *Assises de la Recherche*, à l'automne 2022, seront ainsi l'occasion de consolider ce dialogue interne nécessaire, de réinterroger les bases de sa pertinence scientifique et de structurer de nouvelles synergies pour l'avenir de l'établissement. De même, les réflexions engagées sur l'implantation future sur le site La Chapelle ou sur l'avenir du centre Pierre-Mendès-France seront conduites dans la perspective du renforcement d'un dialogue ouvert à l'ensemble de notre communauté.

Nous faisons le pari que ce dialogue permette à notre établissement de redevenir une référence forte des sciences humaines et sociales (SHS) à l'échelle française, européenne et internationale. Cependant, ce positionnement ne saurait être possible sans la consolidation des collaborations de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne avec différents partenaires à toutes les échelles géographiques.

A / À l'échelle du territoire régional et national

Objectif 1 : Consolider nos partenariats académiques nationaux

En sus des relations établies par les enseignants-chercheurs au sein des unités propres de recherche, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est partenaire, par le biais de ses UMR et de ses réseaux de recherche (fédérations, GIS³, Labex⁴, EUR⁵), des grands organismes de recherche nationaux comme le CNRS, l'IRD, l'INRAP ou encore l'INRAE (via PJSE), ainsi que des établissements universitaires ou de recherche franciliens comme l'Université de Paris, Sorbonne Université, l'Université Paris-Saclay, l'EHESS, l'EPHE, l'UPEC, l'université Paris Nanterre, l'université Paris 8 Vincennes-Saint Denis, l'université d'Evry, l'ENS-PSL, l'ENS-Paris Saclay, Agro Paris-Tech et l'École des Ponts Paris-Tech. Cette approche pourra également être développée dans le cadre, notamment, de réponses communes à des appels à projets.

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne entend ouvrir et renforcer ses relations avec l'ensemble de ses partenaires académiques nationaux afin de prendre toute sa part dans la réponse à ces enjeux nouveaux.

³ Groupement d'intérêt scientifique

⁴ Laboratoire d'Excellence - Projet financé par les programmes d'investissement d'avenir (PIA)

⁵ École Universitaire de Recherche - Projet financé par les programmes d'investissement d'avenir (PIA)

Néanmoins, un défi pour une université de SHS est celui d'une recherche "avec et pour la société". En ce sens, les partenariats établis via les unités de recherche multi-tutelles seront, outre le renforcement des liens existants, l'occasion de développer des thématiques à l'interface entre SHS et sciences de la vie, de la terre et technologie.

- a) Cartographier l'ensemble de nos partenariats académiques nationaux ;
- b) Développer les réponses à appel à projets dans le cadre de ces partenariats.

Objectif 2 : Approfondir nos relations multilatérales sur le Campus Condorcet

Une partie de ces collaborations en SHS se construit dans le cadre du Campus Condorcet qui regroupe 11 membres majoritairement SHS : Sorbonne Nouvelle Paris 3, Paris 8 Vincennes-Saint Denis, Paris Nanterre, Sorbonne Paris Nord, EHESS, EPHE, INED, CNRS, FMSH, École des Chartes et notre établissement. Jusqu'à une date récente, le projet Condorcet était principalement développé sous la forme d'un projet immobilier devant contribuer à doter une partie de la recherche francilienne en sciences humaines et sociales des locaux qui lui manquaient cruellement au regard des autres régions françaises. Depuis septembre 2019, onze de nos unités de recherche⁶ ont ainsi pu prendre possession des locaux attribués à Paris 1 Panthéon-Sorbonne sur le campus d'Aubervilliers. L'ensemble des infrastructures du Campus (Hôtel à projets, Centre des colloques, Grand Equipement Documentaire qui ouvrira fin 2021) est accessible à tous les personnels des établissements partenaires, qu'ils disposent ou non d'un bureau de recherche sur place.

Au printemps 2021, les 11 établissements membres du Campus ont décidé de déposer un projet dans le cadre de l'appel à projet "Excellences sous toutes ses formes". Ils ont défini des ambitions communes qu'ils souhaitent mettre en œuvre ensemble à travers l'espace du Campus. Le projet "Condorcet CROSSINGS" déploie ainsi une proposition de coopération scientifique entre les 11 établissements qui vise à renforcer l'interdisciplinarité entre les membres et leur internationalisation, en ciblant dans un premier temps les collaborations autour de la vaste problématique des inégalités concernant la société, la santé et l'environnement. Le projet met l'accent sur un des points forts de cette coopération : la capacité de développer des approches multi-situées des inégalités en couvrant la majeure partie des régions du monde⁷.

Même si le Campus Condorcet n'était pas lauréat de cet AAP du PIA 4, l'important travail collectif engagé au printemps 2021 constitue pour l'avenir du Campus une étape et un tournant salués par l'ensemble des tutelles. Ces dernières considèrent que le Campus Condorcet, à l'instar de Saclay pour les sciences dures, pourrait jouer un rôle national par l'intermédiaire de certaines de ses infrastructures actuelles comme le GED⁸, et par un rôle moteur dans les projets SHS en ce qui concerne notamment les relations sciences-société, l'édition scientifique, les projets pilotes en matière d'outils numériques et de nouvelles écritures

⁶ Les unités, dont Paris 1 est tutelle, installées partiellement ou en totalité sur le Campus Condorcet depuis 2019 sont : ANHIMA, CHS, CRIDUP, GEOGRAPHIE-CITES, IDHES, IMAF, LADYSS, LAMOP, LGP, PRODIG, SIRICE. S'y ajoutent le GEMDEV, fédération de recherche portée par Paris 1, ainsi que depuis l'été 2021, l'équipe du CRALMI qui rejoint le reste de l'UMR Mondes Américains.

⁷ Le Workpackage 1 du projet décrit ainsi cette orientation commune : "Building an interdisciplinary and international hub on global and area approaches to inequalities : society, health, environment".

⁸ Il est également envisagé l'implantation physique de la Fédération des Maisons des Sciences de l'Homme (FMSH) sur le Campus.

spécifiques aux SHS. Les tutelles semblent vouloir ainsi soutenir la dynamique actuelle du Campus à travers le financement d'une phase 2 qui prévoit notamment l'installation future de l'EPHE, l'implantation complète de l'EHESS⁹, celle de la Fédération des Maisons des Sciences de l'Homme.

Le développement du Campus Condorcet participe d'une nouvelle géographie de l'enseignement supérieur et de la recherche au sein de la métropole parisienne élargie dans le cadre du "Grand Paris". L'espace intra-urbain des métropoles mondiales a ainsi tendance à devenir multipolaire¹⁰, et la structure "multi-sites" de notre établissement constitue un important atout dans ce contexte. L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne doit prendre toute sa place dans ce profond renouvellement de la géographie francilienne et nationale des pôles scientifiques. Notre établissement doit ainsi se positionner comme un acteur incontournable de l'avenir régional et national du Campus Condorcet. Bien que la fin de la phase 1 de construction immobilière a pris un certain retard – le site "La Chapelle" aurait dû être livré en 2021, et ne le sera qu'en 2024 –, la présence de nos enseignants-chercheurs, de nos doctorants, de nos étudiants de masters et bientôt de certaines de nos formations en licence sur le Campus Condorcet constitue déjà une force considérable pour construire cet avenir en coopération avec nos neuf partenaires franciliens.

- a) Veiller à l'élaboration multilatérale de la politique scientifique et immobilière du Campus Condorcet ;
- b) Favoriser les collaborations et les projets entre les unités présentes à Condorcet quelle que soit leur tutelle, et celles présentes sur les autres sites de Paris 1 Panthéon-Sorbonne ;
- c) Agir en partenariat avec les autres institutions membres pour améliorer la gouvernance et l'administration du Campus.

Objectif 3 : Construire Sorbonne Alliance

La convention de coordination territoriale Sorbonne Alliance a été publiée au début de l'année 2021 après plusieurs mois de construction commune avec nos partenaires de Sorbonne Nouvelle - Paris 3 et de l'ESCP.

Ce partenariat privilégié et renforcé nous permet d'imaginer des collaborations fortes dans les domaines prévus par le contrat d'établissement et dans le cadre de la convention. Il appartient cependant aux communautés de s'emparer de Sorbonne Alliance pour développer des projets conjoints, notamment en matière de recherche, et réfléchir à des innovations en matière de formation : certificats communs, formations transversales pluridisciplinaires, par exemple.

Sorbonne Nouvelle Paris 3 et Paris 1 Panthéon-Sorbonne sont partenaires dans le cadre du SSU piloté par l'Université de Paris. L'action autour du sport (via l'UEFAPS) et de la santé (via le SSU) des étudiants pourrait être renforcée afin de mieux les accompagner. Les deux universités ont également en commun une cinémathèque qui doit être davantage mise en valeur et dont les collections nécessitent d'être protégées.

Dans le domaine de la recherche, un inventaire des collaborations entre les UMR et UR de nos établissements doit être réalisé. Elles existent et le Campus Condorcet est un point de rencontre entre

⁹ L'EHESS a emménagé dans un premier bâtiment livré à la fin du printemps 2021.

¹⁰ Dans un espace métropolisé de plus en plus étendu, des pôles spécialisés (Central District Business, touristiques et patrimoniaux, scientifiques...) se distinguent plus nettement : il n'y a plus un seul centre opposé à une périphérie.

certaines de ces unités. Cet inventaire permettrait de monter ensemble des projets de recherche, aussi bien dans les domaines des études américaines, des études médiévales, des finances, de la gestion ou de la cité des Écritures.

En outre, des partenariats sur diverses thématiques peuvent être développés dans le cadre de Sorbonne Alliance par exemple autour de l'Économie Sociale et Solidaire.

Enfin de grandes manifestations à caractère "évènementiel" pourraient être l'occasion de rendre visible cette alliance autour de thématiques susceptibles d'alimenter soit le débat public soit l'action des dirigeants.

Dans le domaine de la formation existent déjà des parcours de licence entre l'ESCP Europe et l'UFR de mathématiques informatique ou l'École de droit, ainsi qu'une double licence de philosophie et de lettres modernes entre Sorbonne Nouvelle - Paris 3 et l'UFR de philosophie. Il serait souhaitable de développer un parcours de Licence 3 entre l'ESCP et l'UFR d'économie, mais aussi des doubles licences par exemple en histoire-lettres modernes. Sorbonne Nouvelle Paris 3 et Paris 1 Panthéon-Sorbonne pourraient aussi explorer les possibilités de construire un campus numérique international offrant des ressources en langue. En master, un parcours anglophone sur le genre de Sorbonne Nouvelle - Paris 3 a été inséré dans le master genre de Paris 1 Panthéon-Sorbonne et il pourrait être exploré la possibilité d'y associer les parcours "genre" offerts en lettres et en communication par Sorbonne Nouvelle Paris 3. En économie comme en gestion, des séminaires de recherche sur les finances ou le management pourraient être également développés.

- a) Collaborer au sujet du sport et des dispositifs relatifs à la santé des étudiants ;
- b) Etablir un inventaire de nos collaborations existantes en matière de recherche ;
- c) Développer des doubles diplômes avec les partenaires de l'alliance ;
- d) Mettre en place des manifestations événementielles liées à Sorbonne Alliance.

Objectif 4 : Renforcer nos liens avec les collectivités territoriales et le territoire

La difficulté pour une université implantée en Île-de-France et *a fortiori* dans Paris *intra-muros* est d'être considérée comme un acteur essentiel d'un "écosystème" socio-culturel et économique local, au regard du nombre d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche présents sur le même territoire. En dehors des relations traditionnelles entretenues avec la Région Île-de-France et la ville de Paris en matière de politique immobilière et de réponses aux appels à projets (AAP) lancés par elles¹¹, Paris 1 Panthéon-Sorbonne doit renforcer ses liens avec les collectivités territoriales et le monde économique et trouver des moyens pour favoriser toutes les initiatives notamment issues des composantes qui iraient dans ce sens, dans le respect des valeurs du service public et de celles de l'Université.

L'organisation multi-sites de notre établissement nous permet d'être implantés dans une diversité de quartiers aux caractéristiques socio-économiques variées dans Paris et plusieurs communes de petite couronne : II^e, IV^e, V^e, VI^e, XIII^e, XV^e arrondissements de Paris, Nogent-sur-Marne, Nanterre, Aubervilliers,

¹¹ Par exemple en matière de politique scientifique, le récent dépôt de dossier pour l'AAP Chaire SHS de la Région Île-de-France.

Bourg-la-Reine, encore à ce jour Meudon, et bientôt le XVIII^e arrondissement. Cependant, l'accès aux sites universitaires est soumis à de fortes contraintes en matière de sécurité. De plus, la pression sur les mètres carrés dans notre établissement est telle qu'elle laisse peu de latitude pour l'organisation d'événements en dehors de nos agendas strictement pédagogiques et scientifiques. Le développement des tiers-lieux qui favoriseraient diverses formes d'interactions entre les personnels, les étudiants et des acteurs de la société civile reste donc un objectif difficile à atteindre dans ces conditions matérielles sous contrainte.

Il convient néanmoins de mettre en chantier une réflexion collective dans notre établissement sur ce dossier qui relie la question de la vie sociale et culturelle de notre communauté, celle de la vie et de l'emploi des étudiants, celle des usages de notre patrimoine immobilier et celle de nos relations avec des partenaires extérieurs. Trouver des moyens de travailler mieux en partenariat et en réseau avec les environnements et acteurs locaux de nos 23 (et bientôt 24) sites est une des pistes à creuser notamment pour développer l'offre de l'université envers ses usagers (accès à la culture, logement, santé, insertion professionnelle, stages, emploi étudiant, etc.). La réflexion collective intéressant tout l'établissement pourrait être amorcée dans le cadre des projets La Chapelle et sur l'avenir du centre Pierre-Mendès-France (PMF).

La définition par l'établissement d'un cap plus clair dans ces domaines pourrait non seulement trouver l'agrément de nos tutelles, mais aussi constituer un meilleur appui pour la négociation avec les collectivités, notamment pour la rénovation de nos espaces actuels ou le développement de projets partenariaux innovants.

- a) Cartographier et accompagner les initiatives au sein de l'établissement qui contribuent à établir des relations fortes entre Paris 1 Panthéon-Sorbonne, les collectivités territoriales et le monde économique francilien ;
- b) Engager une réflexion collective sur les ancrages territoriaux "locaux" de nos sites ;
- c) Engager une réflexion collective, et avec nos partenaires territoriaux, sur les modalités d'ouverture de nos sites dans le cadre d'une politique "science et société".

B / À l'échelle européenne

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne a fait le choix stratégique de développer un projet spécifiquement européen. Sa participation active à l'université européenne Una Europa depuis 2018, qui favorise un renouvellement des méthodes et approches de travail et d'organisation, constitue l'un des éléments majeurs de cette stratégie. Les modèles collaboratifs correspondent en effet aujourd'hui à l'identité profonde de l'université et ce sur quoi il nous faut continuer de travailler. Una Europa a des effets structurants et transformants sur lesquels nous devons continuer de nous appuyer afin de renforcer notre modèle.

Objectif 5 : Ancrer Paris 1 Panthéon-Sorbonne dans l'Europe en contribuant activement à l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche

Notre université, dans le cadre de ses ambitions internationales, s'engage délibérément dans la promotion des objectifs et des politiques européennes. Cela passe par l'extension et le renforcement des coopérations

avec les universités de l'Union européenne et le Conseil de l'Europe, en matière d'enseignement et de recherche.

Pour réussir cette mise en œuvre, une nouvelle direction (direction des projets et de la prospective - D2P) a été créée qui constitue un guichet unique dédié à la fois à la recherche de financements européens et au montage de projet, et permet la concrétisation des projets de l'université européenne Una Europa.

- a) Agir en faveur de la mobilité réelle européenne des étudiants, des enseignants, chercheurs et personnels, ainsi que de la venue d'étudiants européens dans le cadre de mobilités bas carbone ;
- b) Insuffler une dynamique nouvelle en matière de recherche européenne ;
- c) Développer et promouvoir les partenariats stratégiques à l'échelon européen ;
- d) Renforcer l'aide au montage et à la gestion de projets sur financements européens (ERC, Horizon Europe, Marie Curie, Erasmus+, Jean Monnet, etc.).

Objectif 6 : Développer l'université Una Europa, levier de transformation

Constituée sous la forme juridique d'une association, Una Europa comporte huit partenaires (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Freie Universität Berlin (Allemagne), Alma Mater Studiorum - Università di Bologna (Italie), Uniwersytet Jagielloński w Krakowie (Pologne), Helsingin Yliopisto (Finlande), University of Edinburgh (Royaume-Uni), KU Leuven (Belgique), Universidad Complutense de Madrid (Espagne), qui ont choisi d'orienter leur engagement sur cinq thématiques prioritaires : *Le développement durable, les études européennes, le patrimoine culturel, la santé globale, les données et l'intelligence artificielle.*

L'objectif de cette alliance est la construction d'un véritable campus européen intégré. Ce projet est donc conçu comme un projet structurant qui doit créer des formations innovantes transversales, communes, diplômantes, exploiter les outils numériques, permettre de nouvelles collaborations de recherche et administratives au profit de l'ensemble de notre communauté universitaire.

Les défis à venir se concentrent sur l'articulation avec les diplômes nationaux, les enjeux majeurs que sont le multilinguisme et le multiculturalisme, la place des études interdisciplinaires. La réussite dépendra de la volonté des composantes de s'inscrire dans cette évolution et des moyens qui pourront être associés à ces projets et réalisations d'envergure.

- a) Poursuivre la mise en œuvre en interne des principes de l'université européenne Una Europa ;
- b) Contribuer à la création de diplômes/formations communs et accélérer les mobilités ;
- c) Soutenir la création d'un écosystème de recherche européen, de laboratoires communs sur les

thématiques européennes transversales.

C / À l'échelle internationale

Objectif 7 : Soutenir la politique de collaboration scientifique internationale

Alors qu'il paraît naturel qu'une grande université de recherche revendiquant un rayonnement international dispose d'une politique internationale forte en matière de recherche, il apparaît que Paris 1 Panthéon-Sorbonne peut encore progresser en la matière : relativement à notre taille nous publions peu, emportons peu de projets internationaux financés et la mobilité de nos enseignants-chercheurs est finalement assez faible et concentrée sur quelques personnes. Ces multiples raisons doivent nous conduire à élaborer des dispositifs qui favorisent le développement d'une dimension internationale renforcée à la fois dans l'activité et dans la carrière de nos enseignants-chercheurs.

- a) Développer un label "doctorat international" (programme de financement pour les séjours de recherche des doctorants, formation aux autres pratiques disciplinaires) ; thèses en cotutelles ; publication internationale des offres de thèse ;
- b) Transformer le programme "Professeurs invités" en un véritable programme de "Mobilité universitaire" visant aussi la mobilité sortante des enseignants-chercheurs, incluant la mobilité internationale et favorisant la consolidation des liens avec les établissements partenaires avec lesquels nous avons déjà des accords ;
- c) Créer un "Welcome center" à l'intention des enseignants-chercheurs et doctorants étrangers recrutés à Paris 1 Panthéon-Sorbonne ;
- d) Organiser des campagnes de sensibilisation de tous les publics (étudiants, doctorants, personnels BIATSS, enseignants-chercheurs) aux possibilités de mobilité internationale, et la diffusion régulière des dispositifs de financement.

Objectif 8 : Renforcer les partenariats stratégiques internationaux

Nos accords sont nombreux, riches et sont établis avec des institutions situées dans plus de quatre-vingts pays du monde. S'ajoutent à ces accords des programmes stratégiques forts et reconnus tels que le programme "Alliance" avec l'université Columbia, les Collèges universitaires Français, l'Université Française d'Égypte ou encore le consortium d'appui à l'université Galatasaray.

Pour autant, la plupart de nos accords internationaux ont une couverture disciplinaire faible et n'intègre que le volet académique, sans réelle ambition en matière de recherche. Notre action doit viser à renforcer les accords en les rendant davantage pluridisciplinaires et en intégrant davantage d'activités de recherche.

Par ailleurs, le succès du programme “Alliance” montre un intérêt grandissant pour des actions spécifiques avec des institutions très reconnues à l’international. Notre communauté doit pouvoir bénéficier d’un dispositif similaire avec d’autres établissements à travers le monde.

- a) Enrichir les accords internationaux existants en les étendant à plusieurs disciplines et en les développant plus systématiquement sur les volets enseignement et recherche ;
- b) Créer une alliance stratégique en complément du programme “Alliance” avec l’Université de Columbia ;
- c) Créer de nouveaux accords en cohérence avec les besoins des composantes ;
- d) Organiser des missions spécifiques visant à développer ou approfondir nos coopérations (mobilité, formation, recherche) avec nos partenaires existants ou potentiels.

2 / Transformer nos modes de fonctionnement

Dans un établissement tel qu'une université, les mutations technologiques et organisationnelles sont permanentes. La crise sanitaire a permis de réinterroger certaines de nos pratiques et de développer de nouveaux outils. Pour autant, des difficultés sont présentes et nécessitent de poursuivre ces transformations au service de nos projets et de nos missions. Toujours dans le dialogue et avec un impératif de démocratie, la rénovation d'une partie de nos méthodes permettra d'améliorer les conditions de travail des personnels et de renforcer le service rendu aux étudiants.

A / Repenser la gouvernance et le pilotage

Au sein d'une université, la démocratie est le maître-mot de la construction de la prise de décision. Il s'agit, dès lors, d'établir un fonctionnement permettant de donner un sens et des objectifs partagés par tous. Créer un environnement favorable à la réalisation de ceux-ci est par ailleurs primordial. Une partie des interrogations et, parfois, des incompréhensions qui demeurent vient du manque d'information et de communication sur le cadre dans lequel l'équipe politique poursuit son action. De même, l'accès à des données fiables et de qualité, à tous les niveaux d'organisation de l'université, est aujourd'hui une nécessité incontournable pour l'évolution de Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Objectif 9 : Prendre des décisions basées sur des données fiables

Parmi les difficultés observées et partagées par tous, l'accès aux données est un sujet majeur. Paris 1 Panthéon-Sorbonne a grandement avancé sur la fiabilisation et la qualité de ses données depuis quelques années. Un pas supplémentaire doit être franchi en réfléchissant concrètement à la mise en place d'un système d'information décisionnel.

Ce sont des données fiables qui permettront d'améliorer notre pilotage et de modifier notre organisation et nos processus, de gagner en efficacité, d'alléger les tâches qui peuvent être redondantes par exemple. Dans un premier temps, il peut être nécessaire de travailler sur des outils de type tableur et d'assurer leur mise à jour régulière.

Outre la fiabilité des données, la prise de décision éclairée suppose également la mise à disposition d'informations sur les coûts complets des projets et des activités envisagés, autrement dit une comptabilité analytique, et l'appréciation de leurs impacts économiques au sens plein du terme, au-delà des seuls aspects financiers. Cette approche est essentielle afin de bien en mesurer les conséquences et la valeur induite à tous égards.

- a) Améliorer encore la qualité de nos données et structurer la production et le suivi des données dans chacune des composantes et chacun des services centraux, lorsque cela n'est pas encore fait ;
- b) Développer la connaissance des coûts complets et l'approche économique des projets et des activités, en lien avec le déploiement d'une comptabilité analytique ;

c) Équiper l'université d'un système d'information décisionnel.

Objectif 10 : Prendre des décisions basées sur la participation

Les dialogues de gestion seront complétés d'un volet stratégique. Afin de renforcer l'écoute et la construction d'une connaissance éclairée nécessaire à la prise de décision, ces dialogues avec les composantes, services et unités seront articulés en deux phases sur l'année civile.

Une évolution du processus budgétaire est également souhaitable avec un double objectif : développer la participation des membres de notre communauté universitaire, que ce soit des membres élus des conseils bien sûr, mais également des membres non élus et désireux de s'investir dans la vie de l'établissement ; renforcer l'information des élus des conseils centraux, et particulièrement de ceux du conseil d'administration pour le vote du budget. C'est pourquoi le processus budgétaire va être rénové dans une approche orientée par destination autour de grandes thématiques (immobilier, recherche, enseignement et vie universitaire, documentation, pilotage). Le lien entre budget et politique menée sera approfondi et l'évaluation des mesures financées en ressortira renforcée au service d'une meilleure prise de décision.

Cette participation élargie de la communauté universitaire aux sujets stratégiques transversaux passera par un travail fin sur l'organisation des différents comités concernés et les thématiques traitées. Autre exemple, à l'image du fonctionnement d'Una Europa, des grandes thématiques induisant des actions autant en termes d'évolution des formations que de modification des outils de travail pourront être traitées dans ce cadre renouvelé. De surcroît, les démarches de consultation pourront être renforcées par des enquêtes.

Enfin, en ce qui concerne le dialogue social, un agenda social sera mis en place dès l'année universitaire 2021-2022 afin d'organiser la concertation avec les organisations syndicales et de pouvoir anticiper et mieux préparer les échéances à venir. Il s'agira de mettre en place un calendrier de travail partagé autour de différents thèmes en vue de déployer une politique de ressources humaines adaptée aux enjeux actuels de l'enseignement supérieur et de la recherche et répondant aux attentes de notre communauté. Un séminaire réunissant, sous l'égide de la présidente, des représentants de l'ensemble des organisations syndicales permettra de lancer ce travail de concertation.

- a) Renforcer l'utilité des dialogues de gestion et refondre leur organisation ;
- b) Modifier le processus budgétaire pour renforcer l'approche par destination et inclure davantage la communauté dans la construction budgétaire ;
- c) Mettre en place un fonctionnement participatif pour les projets stratégiques transversaux ;
- d) Renforcer les consultations de la communauté ;
- e) Mettre en œuvre un agenda social.

Objectif 11 : Diffuser plus largement les décisions

La communication des décisions prises dans les instances est un moyen d'inclure le plus grand nombre dans la vie de l'établissement ; elle relève également d'une exigence juridique. Les calendriers doivent être connus de tous, l'articulation des différentes instances aussi, la méthodologie pour la présentation des dossiers émanant des composantes et services également.

Le lien entre chaque instance et le respect de leur prérogative seront l'objet d'une attention particulière afin d'offrir à leurs membres des conditions de fonctionnement optimisées (calendrier, délai de convocation et accès en temps utile aux documents). L'accès aux délibérations et arrêtés réglementaires sera également repensé pour une plus large diffusion. Un véritable recueil des actes administratifs, rassemblant toutes les délibérations et arrêtés pris, sera par ailleurs créé et accessible par voie numérique.

- a) Repenser la coordination des instances ;
- b) Créer un recueil des actes administratifs en ligne ;
- c) Communiquer sur les décisions prises dans les instances de l'établissement.

B / Améliorer le bien-être au travail et mieux prendre en compte la reconnaissance de l'investissement

Objectif 12 : Améliorer la politique sociale et indemnitaire des personnels

Pour favoriser le bien-être au travail des personnels, l'établissement doit mieux reconnaître l'investissement de chacun dans les missions qui leurs sont confiées. Cela passe notamment par l'amélioration de la politique indemnitaire à destination des agents. La mise en place du RIFSEEP pour les personnels BIATSS a ainsi permis d'instaurer des règles harmonisées d'attribution de primes et d'indemnités applicables à toutes et tous. Ce dispositif récemment instauré sera réinterrogé pour en améliorer le déploiement via notamment une plus grande transparence dans les critères d'attribution et les enveloppes budgétaires allouées et une meilleure appropriation et harmonisation des pratiques. La grille indemnitaire des agents non titulaires sera également refondue et réévaluée.

Pour les enseignants et enseignants-chercheurs, cette réflexion sur l'amélioration de la politique indemnitaire sera conduite à l'occasion de la mise en place du RIPEC (régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs) dont le décret d'application devrait prochainement paraître, mais aussi dans le cadre d'un travail approfondi autour des primes de charges administratives, des primes de responsabilités pédagogiques et du référentiel des tâches, qui débutera dès l'automne 2021 par un recensement des besoins.

Cette amélioration du bien-être des personnels passe également par un meilleur accompagnement vers l'obtention de promotions. S'agissant des personnels BIATSS, des lignes directrices de gestion "promotions" propres à l'établissement ont été adoptées en février 2021 et mises en œuvre pour les différentes campagnes de promotions (tableaux d'avancement et listes d'aptitude) des trois filières (ITRF, AENES et bibliothèques). Elles fixent les orientations stratégiques de l'université en la matière par l'édiction de critères de promotion et par l'instauration d'une procédure de concertation associant l'administration, des experts et

les organisations syndicales. Même si un bilan complet de cette première campagne devra être réalisé afin d'améliorer le dispositif, il en ressort d'ores et déjà un besoin d'accompagnement des agents dans la constitution de leur dossier, tout comme des responsables de service appelés à émettre des appréciations sur les dossiers des agents promouvables sous leur autorité. Ces lignes directrices de gestion "promotions" vont prochainement s'enrichir d'un volet dédié aux enseignants et enseignants-chercheurs afin de constituer un véritable "guide" aisément accessible et accompagnant les personnels dans la constitution de leur dossier de promotion.

L'université devra également mettre en place une politique d'action sociale et culturelle plus ambitieuse. Elle impliquera notamment la prise en charge à hauteur de 50 % des frais de mutuelle des personnels d'ici 2024 conformément à l'ordonnance n° 2021-275 du 17 février 2021 relative à la protection sociale complémentaire dans la fonction publique. Une évolution de la politique de restauration sera également initiée afin de faciliter son accès à davantage d'agents, tout en développant dans la mesure du possible les lieux de restauration.

La politique culturelle actuellement mise en œuvre au sein de l'université gagnerait à être mieux connue et plus accessible. L'établissement propose ainsi la carte Cezam qui permet de profiter de remises auprès de ses partenaires en France comme à l'étranger en matière d'offres culturelles, parcs de loisirs, sport, séjours jeunes et vacances. Le nombre de cartes Cezam actuellement disponible étant limité, il y a lieu de réfléchir à une extension de ce dispositif ou bien d'envisager d'autres voies d'accès à la culture et aux loisirs pour l'ensemble des personnels. D'autres systèmes existent dans les autres établissements pour permettre aux personnels de bénéficier de réductions ; une enquête comparative sera menée pour trouver le modèle le plus adapté à Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

- a) Réinterroger la politique indemnitaire des agents BIATSS (titulaires et non titulaires) et élargir la réflexion aux enseignants et enseignant-chercheurs à l'occasion de la mise en place du RIPEC ;
- b) Mieux accompagner les agents vers l'obtention de promotions (mieux faire connaître les lignes directrices de gestion, renforcer les formations proposées aux agents pour constituer leur dossier, etc.) ;
- c) Prendre en charge à hauteur de 50 % des frais de complémentaire santé des agents d'ici 2024 ;
- d) Faire évoluer la politique de restauration des personnels ;
- e) Développer la politique d'action sociale et culturelle et la faire davantage connaître.

Objectif 13 : Favoriser l'égalité professionnelle

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne s'est également fixée comme objectif de favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le 8 juillet 2021, le conseil d'administration a ainsi adopté un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qui vise notamment à garantir l'égalité des droits dans le déroulement des carrières des agentes et agents publics ainsi que l'égalité salariale. Ce plan fixe les mesures auxquelles s'engage l'établissement, le ou les objectifs à atteindre pour

chaque mesure, les indicateurs de suivi et d'évaluation des mesures, les moyens mis à disposition, ainsi qu'un calendrier de mise en œuvre de ces mesures. L'établissement entend notamment se doter d'un outil de suivi annuel pour la mission égalité de la répartition par sexe dans les corps et catégories et développer une analyse par métier en termes d'effectifs, de montants des rémunérations, des primes et des promotions. Il favorisera également des politiques volontaristes pour encourager les candidatures féminines aux promotions et concours.

- a) Mettre en œuvre le plan d'action égalité professionnelle voté le 8 juillet 2021 pour garantir l'égalité des droits dans le déroulement des carrières des agentes et agents publics, ainsi que l'égalité salariale.

Objectif 14 : Intégrer une politique écologique

Les recherches menées à Paris 1 Panthéon-Sorbonne ainsi que les débats en interne entre les membres de la communauté font des questions de développement durable et de responsabilité sociale une priorité. Ces questions nous ont amenés à entreprendre de nouvelles actions.

Elles sont suscitées par la problématique du rapport de notre établissement/institution à la nature et à la technologie et à son insertion dans son biotope, milieu urbain dense. Cette problématique se décline selon plusieurs axes et plans d'action. Ces déclinaisons concernent autant le fonctionnement de Paris 1 Panthéon-Sorbonne que sa contribution au débat public par un ensemble de recherches et un corpus de formations.

Elles se fondent sur l'adoption d'un plan vert et visent à réduire l'empreinte carbone de Paris 1 Panthéon-Sorbonne dans son fonctionnement même. Il s'agit de mettre en place un certain nombre d'actions portant trois volets majeurs pour les années à venir.

Concernant le bâti et notre mobilier il s'agira de réduire les consommations énergétiques, de définir une politique de recyclage du mobilier, de s'assurer des politiques de recyclage et du plan vert des intervenants sur les chantiers et de mettre en place une politique ambitieuse de rénovation énergétique des bâtiments dans le cadre du SPSI en prenant appui sur une commission de l'immobilier.

Concernant le numérique, il est indispensable d'éveiller la conscience de l'empreinte carbone de l'usage des outils numériques. Cela pourra passer par un renforcement de la communication notamment afin de modifier les usages.

Au sujet de la mobilité, Paris 1 Panthéon-Sorbonne est une université multi-sites, obligeant à un certain nombre de déplacements : d'une part ceux des usagers et des agents entre les sites et d'autre part ceux des biens mobiliers, des fournitures (notamment les brochures de TD et sujets de partiel entre l'imprimerie et les sites), du courrier interne. Fonctionner dans une perspective écologique consiste à développer des actions visant à diminuer l'empreinte carbone de la mobilité des étudiants et des personnels par la mise à disposition d'un outil de calcul de l'empreinte carbone des mobilités (comparaison des mobilités, bilan carbone des individus et composantes), le développement d'une aide au financement de mobilités bas carbone pour les étudiants ou l'adhésion à un programme de compensation. En outre, il conviendrait d'expérimenter les déplacements en mobilité douce (test d'un parc vélo inter-sites avec une expérimentation qui s'intégrera

dans un programme de recherche), mais également proposer des formations à l'apprentissage du vélo et en milieu urbain dense à destination des agents et des usagers de Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

La mise en place d'un plan vert permettra d'accompagner et de valoriser ces actions largement. L'un des objectifs est par ailleurs l'obtention du Label DD-RS.

- a) Relancer le conseil du développement durable en s'appuyant sur les initiatives et structures existantes ;
- b) Adopter un plan vert ;
- c) Mettre en place une politique ambitieuse de rénovation énergétique des bâtiments dans le cadre du SPSI en prenant appui sur une commission de l'immobilier ;
- d) Obtenir le Label DD-RS ;
- e) Développer des actions visant à diminuer l'empreinte carbone de la mobilité des étudiants et des personnels.

Objectif 15 : Faire de l'ouverture de la Chapelle un levier de transformation des pratiques

En projet depuis plus de dix ans, le site de La Chapelle aurait dû être livré en 2021, mais divers problèmes (et notamment la dépollution du site) ont retardé sa mise en chantier. Le calendrier est à présent fixé pour une ouverture aux étudiants et personnels de Paris 1 Panthéon-Sorbonne à la rentrée 2024. Sur une parcelle de l'ancienne Gare Dubois donnée par la Ville de Paris, l'établissement public Campus Condorcet (EPCC) est le maître d'ouvrage du projet¹². Paris 1 Panthéon-Sorbonne sera le seul établissement d'enseignement supérieur affectataire, aux côtés, dans une moindre mesure, du CROUS et de la Ville de Paris qui y installera sa Maison de la Vie Étudiante.

Le projet vise à désengorger le centre Pierre-Mendès-France (PMF) en accueillant plus de 3 500 étudiants en licence de SHS (histoire, histoire de l'art et archéologie, géographie, démographie, philosophie). Le site doit accueillir également un éventail de formations en master. Il y a plus de dix ans, il avait été prévu que seuls les masters professionnels s'implantent sur le site, alors que cette distinction n'est plus vraiment opératoire aujourd'hui. D'autre part, notre offre en master a considérablement évolué depuis 10 ans. Enfin, depuis 2019, l'environnement de travail des enseignants-chercheurs a également significativement évolué par l'ouverture du Campus Condorcet Aubervilliers situé à une station de métro du futur site La Chapelle.

Parallèlement au chantier physique en maîtrise d'ouvrage public sous l'égide de l'EPCC, notre université doit ainsi anticiper les conséquences multiples d'une délocalisation d'une partie de ses personnels et de ses enseignements, tout comme d'une partie des fonds de la BU, depuis PMF vers la Porte de la Chapelle. L'horizon d'une rentrée en septembre 2024 nous conduit à envisager un rétroplanning avec des groupes de travail qui doivent commencer à penser certains chantiers dès la rentrée universitaire 2021-2022. L'organisation future des emplois du temps de nos doubles licences, la cartographie des formations de master

¹² La maîtrise d'œuvre est confiée au cabinet d'architectes Guervilly et Mauffret.

SHS, l'information de l'ensemble des personnels, notamment en vue de la préparation de deux campagnes d'emplois (2022 et 2023), la réflexion sur les besoins documentaires de la future bibliothèque, la scénarisation logistique de l'occupation du site, et de nombreux autres dossiers, doivent être l'objet d'une réflexion collective.

La préparation de l'ouverture du site de Porte de La Chapelle peut ainsi être un chantier levier de transformations pour notre communauté universitaire. C'est l'occasion de faire dialoguer la quasi-totalité des composantes à travers notamment la question de l'organisation des doubles-licences déjà évoquée, et d'enrichir les relations des composantes et des enseignants-chercheurs avec certains services centraux impliqués dans le projet (DL, SCD, DSIUN, DEVE ...). De manière concomitante, c'est aussi une réflexion collective sur l'avenir de PMF à laquelle toute notre communauté sera invitée à participer. Ces projets sont une opportunité pour réfléchir ensemble sur la vie collective dans nos sites et les relations à développer entre eux.

- a) Poursuivre et approfondir la coopération avec le maître d'ouvrage, l'Établissement Public Campus Condorcet, pour anticiper au mieux toutes les conditions d'exploitation du futur bâtiment ;
- b) Déployer en interne à notre établissement le projet d'emménagement sur le futur site dès 2021-2022, en mettant en place des groupes de travail et une concertation concernant les formations, les ressources humaines, l'organisation logistique future, les équipements intérieurs, les partenariats locaux, etc.

Objectif 16 : Créer des lieux de rencontre

La répartition de la communauté universitaire de Paris 1 Panthéon-Sorbonne sur les plus de vingt sites parisiens et de petite couronne peut augmenter le sentiment d'isolement et atténuer le sentiment d'appartenir pleinement à Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Pour autant, l'attachement au site de travail et d'étude est palpable lorsque l'on rencontre les personnels et les étudiants présents sur chacun des sites. Une communauté universitaire, outre le fait d'appartenir à la même entité, est aussi une communauté de projets et ceux-ci ne peuvent exister que par des échanges renforcés. Un travail de recherche mené par des enseignants-chercheurs de l'université éclairera sans aucun doute la vision du patrimoine de notre université par les étudiants.

Une réflexion doit ainsi s'engager quant au développement des tiers lieux¹³. Nos contraintes en termes de surfaces restent pesantes en la matière, mais nous devons réfléchir et innover afin de dégager des espaces. Cela ne pourra que participer à la création d'un sentiment d'appartenance plus fort, au développement de projets nouveaux, au renforcement du travail en équipe. Enfin, doit aussi s'inscrire dans cette perspective une réflexion sur le devenir des espaces libérés au centre Pierre-Mendès-France et les opportunités ouvertes sur ce site par le départ des disciplines SHS vers le campus La Chapelle à l'horizon 2024.

¹³ Espaces hybrides qui peuvent être des espaces de travail partagés et collaboratifs où chaque membre de la communauté peut venir, seul ou à plusieurs, travailler à distance, entreprendre, produire, se cultiver, créer.

- a) Mettre en place et aménager des tiers lieux pouvant accueillir des équipes administratives, enseignantes et étudiantes pour développer le travail collaboratif ;
- b) Entamer une réflexion sur les espaces libérés au centre Pierre-Mendès-France à l'aune de l'ouverture du campus de La Chapelle.

C / Rénover et développer nos organisations, méthodes de travail et outils au service de nos missions

Objectif 17 : Repenser nos fonctionnements et nos organisations pour davantage de lisibilité, d'efficacité et d'agilité, renforcer notre capacité de gestion

Notre administration est au service de l'établissement, de ses missions et de ses projets. La crise sanitaire l'a d'ailleurs démontré qui a vu l'ensemble des services s'adapter à un contexte extrêmement prégnant et contraint et la continuité d'activité assurée. Cela doit être salué et préservé.

Cependant, nous faisons tous le constat de certaines limites et certains dysfonctionnements qui constituent autant de freins à nos ambitions et au développement de nos activités. Ils induisent également irritation et parfois frustration au sein de la communauté.

Nos difficultés et nos faiblesses ne doivent pas être ignorées, leur connaissance permettra d'identifier les actions à mener et de dégager les priorités sur lesquelles se concentrer : c'est là la condition incontournable de leur résolution. À cet égard, les problèmes qui émergent sont assez souvent symptomatiques d'une organisation peu lisible ou trop cloisonnée, de procédures non formalisées, imprécises ou méconnues, de pratiques et usages insuffisamment questionnés. Plus largement, l'amélioration doit toujours être recherchée au bénéfice de nos missions.

Ces dernières années et ces derniers mois des changements ont été engagés, pour certains largement, qui ont déjà porté des résultats. Il apparaît nécessaire de les poursuivre et de les amplifier. Les transformations devront être sensibles et partagées et nécessiteront un dialogue et un accompagnement constants. L'objectif recherché est bien de devenir plus efficaces dans notre fonctionnement, plus agiles dans nos pratiques, ce qui en retour permettra une réelle amélioration de la satisfaction des agents et de la qualité de vie au travail.

Quelques fonctions prioritaires sont d'ores et déjà identifiées : la fonction RH au service de l'efficacité de la gestion des personnels, la fonction juridique au service de la sécurité juridique de l'établissement, les fonctions de pilotage et contrôle (qualité, de gestion, interne) au service de l'atteinte de nos objectifs et de la maîtrise des risques, la fonction d'appui et de soutien à la recherche au service des projets et des réalisations des chercheurs et enseignants-chercheurs. Pour ces fonctions, il est essentiel de clarifier les périmètres organisationnels, éventuellement de les définir et de construire l'organisation *ad hoc*, de déterminer et simplifier les procédures et de communiquer largement sur celles-ci. En adoptant une approche plus opérationnelle et avec l'aide d'outils numériques adaptés et le renforcement des moyens correspondants, des avancées peuvent être envisagées rapidement. Plus généralement, ce sont l'ensemble des fonctions de l'université qui pourront être ainsi utilement examinées.

- a) Identifier et éliminer les irritants, clarifier les procédures et périmètres d'intervention des services qui le nécessitent ;
- b) Réviser les modalités de communication des procédures et de leurs évolutions afin de garantir une information systématique ;
- c) Établir lorsque nécessaire et diffuser largement les calendriers de gestion ;
- d) Repenser les fonctions RH, juridique, de pilotage et contrôle, et de soutien et d'appui à la recherche ;
- e) Réinterroger plus largement la subsidiarité entre niveaux de gestion et de décision centraux et déconcentrés.

Objectif 18 : Décloisonner les pratiques et créer une dynamique favorable à la coopération

En lien avec les constats dressés précédemment, il apparaît essentiel de renforcer la transversalité et la coordination dans nos modes de travail, ainsi que la communication et le partage d'information. Il s'agit de parvenir à identifier les bons niveaux, fréquence et médium d'interaction, en assurant toute capacité à les ajuster et les faire évoluer au besoin et de manière réactive. Dans la même logique, une meilleure connaissance des métiers des uns et des autres permettant une meilleure compréhension réciproque et une meilleure appréciation des objectifs et contraintes de chacun et de sa place dans les chaînes de gestion semble indispensable.

Dans cette optique, des espaces de partage d'expériences et de pratiques, mêlant l'ensemble des personnels et structures de l'établissement (services centraux et composantes, responsables administratifs et directeurs, etc.) et associant l'ensemble des acteurs selon les thématiques, doivent être rendus possibles. Ils favoriseront les collaborations, déconstruiront les oppositions et contribueront à la création d'une culture commune à l'échelle de l'établissement.

Le rôle de l'encadrement doit à cet égard être précisé et valorisé dans l'animation des équipes et la construction d'un environnement de travail porteur à tous niveaux. Les différents leviers mobilisables (réunions d'équipe, fixation d'objectifs, entretiens professionnels...) doivent être clairement identifiés et diffusés, la mise en place de projets de service, de démarches qualité et d'amélioration continue encouragée.

- a) Réinterroger les canaux et instances d'information existants ;
- b) Diffuser une culture d'équipe et l'approche par projet et par objectif ;
- c) Créer des espaces de partage d'expériences et de pratiques.

Objectif 19 : Développer nos outils numériques

La transformation numérique du monde universitaire se heurte aux niveaux de pratique et d'appétence hétérogènes de ses personnels BIATSS et enseignants-chercheurs. La culture universitaire repose sur des principes relativement traditionnels, l'organisation universitaire est parfois « descendante », tant au niveau administratif qu'au niveau pédagogique (transmission de savoirs du sachant vers l'apprenant), ce qui peut se traduire par une attention diminuée au bénéficiaire ou à l'utilisateur final. La transformation numérique se préoccupe de l'amélioration continue des pratiques et de « l'expérience utilisateur », elle implique un changement de modèle tant technologique qu'organisationnel totalement tourné vers l'utilisateur. Une réflexion est ainsi à engager sur la création d'une infrastructure technologique qui pourrait prendre la forme d'une plateforme permettant de soutenir une telle transformation.

Le fonctionnement de l'intranet est actuellement comparable à celui des services de l'établissement, organisé de manière parfois trop segmentée et sans interactions entre ses différents segments. Il est nécessaire de revoir la conception et le fonctionnement de cet outil essentiel aux personnels et aux étudiants afin, tout en conservant la responsabilité de chaque service ou direction dans l'administration de ses rubriques intranet, de garantir la transversalité et l'actualité d'une information partagée avec l'ensemble de la communauté.

Plus largement, il apparaît essentiel d'accroître le recours au numérique pour dématérialiser les procédures dans le but de les simplifier et de les sécuriser. Les outils ainsi développés pourraient prendre la forme de formulaires qui permettraient de faciliter la saisie des utilisateurs en limitant les données à compléter, fiabiliser ainsi les modèles et le contrôle des données saisies, garantir le respect des circuits de validation et rendre plus aisées l'extraction et l'exploitation des informations. Des applications existent déjà et des projets sont en cours, à l'image du lancement, dès la rentrée 2021, d'un projet d'édiction pour partie automatisée des arrêtés fixant la composition des jurys et commissions de sélection ou encore d'un outil d'élaboration et de visa des conventions et contrats.

Dans le même esprit, des outils visant l'amélioration de la prise en charge des demandes des étudiants permettraient de renforcer la qualité de service rendu par l'établissement (plateforme de télérecours par exemple, etc.).

Concernant particulièrement la recherche, l'activité des enseignants-chercheurs et chercheurs de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est riche et donne lieu à de nombreuses conventions et contrats qu'il s'agira de collecter, stocker, instruire auprès des services et des usagers concernés. Paris 1 Panthéon-Sorbonne doit pouvoir se doter d'un système d'information recherche bien renseigné qui permettra de disposer d'informations précieuses sur les personnels et leur suivi de carrière et de contribuer ainsi au pilotage opérationnel et stratégique par la mise en place d'un tableau de bord. Les données exhaustives et actualisables en interne, si elles sont interopérables, peuvent aussi être un outil de communication précieux vers l'extérieur de l'université fournissant des perspectives de collaborations avec d'autres universités ou organismes de recherche en France ou à l'étranger. Dans cette optique, l'action première sera de cartographier les informations existantes et les outils déjà opérationnels¹⁴.

¹⁴ ADUM pour les Écoles doctorales d'archéologie, d'économie et de géographie et DIALOG pour nos UMR ayant le CNRS comme tutelle.

Enfin, dans une perspective plus étendue, le chantier d'urbanisation du système d'information de l'université doit être poursuivi et mené à son terme afin de questionner et garantir la couverture fonctionnelle de l'ensemble des fonctions, rationaliser le nombre d'applications existantes et en assurer la gestion optimale en réinterrogeant potentiellement les acteurs en charge. À cet égard, en lien avec les objectifs définis en matière de formation des personnels, la maîtrise des systèmes par les agents dans une optique de professionnalisation devra être accompagnée.

- a) Refondre l'intranet étudiants et personnels ;
- b) Dématérialiser tout ou partie des procédures et créer des plateformes de service ;
- c) Mettre en place des outils numériques pour mieux prendre en charge les demandes des étudiants auprès de l'administration ;
- d) Mettre en place un système d'information recherche en interopérabilité avec les outils déjà existants ;
- e) Finaliser le chantier d'urbanisation du système d'information de l'université.

Objectif 20 : Développer la reconnaissance des compétences et encourager la formation continue de nos personnels

Les personnels de l'université disposent de nombreuses compétences trop souvent méconnues et dans ces conditions pas toujours utilement mobilisées. Face à ce constat, il est nécessaire d'harmoniser les dénominations de ces compétences et des fonctions support présentes dans les services et les unités de recherche, afin d'en établir une cartographie précise. L'objectif de ce travail est de mettre en lumière et valoriser les expertises existantes et de permettre à l'ensemble de la communauté de pouvoir identifier des personnes ressources afin d'être en mesure, dans le respect des organisations existantes, de les solliciter pour des besoins précis (webmaster, géomatique, visualisation des données, langues rares, montage de projets, capacité à trouver des partenaires scientifiques, techniques, voire économiques, etc.).

La valorisation et le développement des compétences des personnels supposent la mise en place d'une offre de services et de formations riche et adaptée à leurs besoins en vue de les accompagner dans la construction de leurs parcours professionnels au service de l'établissement. Même si un plan de formation à destination des BIATSS, enseignants et enseignants-chercheurs existe déjà, il convient de l'enrichir encore en concertation avec les partenaires sociaux, les composantes et les services. À cet égard, il sera possible de s'appuyer sur les forces en présence au sein de l'établissement via des formations organisées en interne qui pourront être dispensées par des enseignants et enseignants-chercheurs dans leurs domaines de compétences (formations en ressources humaines, gestion et comptabilité, droit, etc.).

Par ailleurs, le compte personnel de formation - assez méconnu à l'heure actuelle - pourra constituer un levier de formation permanente des agents pour une meilleure adaptation aux évolutions des métiers.

Cette approche par compétences servira enfin à terme d'appui à la construction d'une véritable politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en se dotant d'outils permettant d'anticiper les évolutions des emplois et d'y répondre grâce à une politique de formation agile et ambitieuse.

- a) Développer le plan de formation à destination des BIATSS, enseignants et enseignants-chercheurs en s'appuyant notamment sur les ressources existant en interne ;
- b) Inscrire la compétence dans les outils RH (fiches de poste, entretiens professionnels...);
- c) Faire du compte personnel de formation des agents un levier favorisant une meilleure adaptation aux évolutions des métiers ;
- d) Engager la construction d'une GPEC.

Objectif 21 : Structurer la méthodologie de projet et accompagner les porteurs

Le montage de projet à tous les niveaux nécessite un environnement rénové, simple et "accompagnant". La création de la direction des projets et de la prospective (D2P) répond en partie à l'accompagnement au montage des projets de recherche, des projets européens ou des projets transformants pour l'établissement (par exemple, les appels à projets du Programme d'investissements d'avenir), en complément des structures qui lui préexistaient (direction des Relations internationales notamment).

En revanche, cette création ne répond que de manière limitée aux besoins de l'université en matière de mise en œuvre de projets internes ne répondant pas spécifiquement à un appel à projets institutionnel mais qui auraient vocation à enclencher une transformation des pratiques internes (par exemple, la mise en place d'un nouvel outil informatique, le déploiement d'un nouveau processus de gestion, la création de nouvelles formations interdisciplinaires, etc.).

Des solutions et expertises existent déjà en interne à Paris 1 Panthéon-Sorbonne au travers du travail collaboratif interdisciplinaire ou interservices. Cependant, sa pratique est assez limitée. Un environnement administratif opérationnel plus incitatif doit être construit. Une réflexion sur la méthodologie de montage, de gestion et de suivi de projet (avec des acteurs et des dispositifs de pilotage identifiés, des calendriers de déploiement, des indicateurs) doit avoir lieu en associant les personnes ayant déjà une expertise sur le sujet et celles proches du terrain.

Parallèlement, une politique visant à accompagner les porteurs de projet à tous les niveaux doit être mise en place au travers d'outils concrets, comme des lettres de mission, des primes ou des décharges horaires. Des guides méthodologiques seront créés pour qu'un support simple et clair puisse servir à l'accompagnement de projet.

- a) Développer une méthodologie de montage, de gestion et de suivi de projet à tous les niveaux ;
- b) Accompagner et reconnaître les porteurs de projets ;
- c) Mettre en place des guides méthodologiques pour le montage de projet.

3 / Innover dans le cadre de nos missions

La force d'une université réside en sa capacité à se réinventer. C'est aussi celle d'être le lieu de l'innovation. Dans les années qui viennent, Paris 1 Panthéon-Sorbonne doit développer sa capacité d'innovation dans tous les domaines - fonctionnement, formations, recherche, vie étudiante et de campus, responsabilité sociale, appels à projets -, et par le travail collaboratif.

A / Innover dans nos formations et pour l'insertion professionnelle des étudiants

Objectif 22 : Créer des modules de formation et d'engagement pour améliorer les compétences de la communauté de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

L'université est engagée depuis longtemps dans la mission de consolidation des compétences de base des étudiants, par exemple par notre participation à Ecrit+, par notre certification PIX aux compétences en informatique, que nous proposons à nos étudiants depuis plus de 15 ans, ou encore par notre très populaire concours d'éloquence.

Forte de son expérience, Paris 1 Panthéon-Sorbonne peut et doit aller plus loin et ouvrir largement ces formations.

Pour les étudiants, serait créée une formation aux compétences de base et aux compétences générales avancées identifiées comme essentielles au développement professionnel et personnel, à la construction d'une carrière et à une citoyenneté active :

- Compétences en communication : communication écrite et orale, prise de parole en public, rédaction et communication scientifiques ;
- Compétences générales et pré-professionnalisation : gestion de projet et constitution d'équipe, confiance en soi et estime de soi, valorisation d'un CV SHS, animation de réunions, compétences comportementales, normes professionnelles, résolution de conflits, intégrité et déontologie ;
- Compétences techniques : codage, analyse de données, outils numériques en SHS (logiciels de cartographie, visualisation de données) ;
- Internationalisation à domicile : étudier et travailler à l'étranger (internationalisation du CV, ateliers de mentorat). Ce volet sera conçu en articulation avec des actions spécifiques que nous concevons avec nos partenaires internationaux (ex : Una Europa, Unimed).

Cette offre de formation pourra être proposée sous la forme de modules ouverts à tous les niveaux et disciplines et au public de la formation tout au long de la vie avec un accès possible pour notre personnel académique.

Paris 1 Panthéon-Sorbonne participe également au programme PAUSE d'aide d'urgence et d'accueil des scientifiques en exil, et les actions de renforcement des capacités prévues au sein de ce programme permettraient d'assurer la continuité de cet engagement, par une consolidation des compétences à long terme, au-delà de la période initiale d'urgence.

- a) Consolider encore davantage l'apprentissage des compétences de base ;
- b) Créé des modules de formation ouverts sur les compétences transversales et les *soft-skills* ;
- c) Ouvrir ces formations aux étudiants mais aussi aux personnels de l'établissement.

Objectif 23 : Développer une culture et une pratique du multilinguisme

Notre université se positionne résolument dans un monde ouvert, à commencer par la dimension européenne maintenant associée à Una Europa. Nos étudiants, nos enseignants, nos chercheurs et une part de notre personnel administratif viennent de partout et sont appelés à aller partout. Une part de notre identité est associée à la culture et à la langue française, et une autre est universelle. Le multilinguisme ne doit pas être vu comme une contrainte mais comme une opportunité dans laquelle prend place notre francophonie. Il nous faut donc en même temps développer la maîtrise des langues étrangères et proposer des enseignements de français aux étudiants internationaux. Au sein de nos cursus, nous devons revendiquer le multilinguisme en développant des enseignements disciplinaires en langue étrangère, notamment en anglais, tout en proposant aux étudiants internationaux et en mobilité des cours en français, notamment dans le cadre d'Una Europa. Le multilinguisme doit concerner l'ensemble de notre communauté, nos enseignants et chercheurs évidemment, mais aussi notre personnel administratif qui agit pour les étudiants étrangers, les étudiants en mobilité et les "visitants" académiques et qui travaille avec nos partenaires.

L'enseignement spécifique des langues étrangères doit être transformé en s'adaptant davantage aux besoins de chaque étudiant et il doit être complété par le développement de modules numériques, qui pourraient s'ajouter à l'indispensable enseignement présentiel. Les certifications en langue sont de plus en plus souvent demandées par nos étudiants qui souhaitent poursuivre leur cursus à l'étranger ou y trouver un emploi. Notre université, par son département des langues, répond à cette demande. Il faut aller plus loin en aidant davantage à la préparation de ces certifications et en proposant une participation au financement.

- a) Développer l'enseignement disciplinaire en langues étrangères ;
- b) Accompagner nos personnels (enseignants, chercheurs et personnels administratifs) dans l'usage de langues étrangères ;
- c) Développer le français langue étrangère par des écoles d'été ;
- d) Renforcer l'offre de formation en langue par l'outil numérique ;
- e) Aider et inciter nos étudiants à obtenir des certifications en langue.

Objectif 24 : Réévaluer nos modes d'évaluation

L'évaluation des connaissances et des compétences participe entièrement à la formation. C'est bien cet aller et retour évaluation/formation qui permet une progression tout au long du cursus. On observe pourtant que cette intégration est insuffisante et que l'évaluation se transforme souvent en une sanction. Le poids des examens sur notre organisation administrative et de calendrier est considérable. Notre communauté gagnerait à réévaluer ces modes d'évaluation sans rien sacrifier à l'excellence de ces diplômés. On connaît aussi son attachement au rite des examens, et c'est donc par l'expérimentation et sur proposition des équipes que nous entendons progresser.

Mémoires, notes de synthèse, travail collectif sur projet, journal d'apprentissage ou portefeuille de compétences, examen en ligne (lorsqu'ils sont adaptés), tirage au sort d'épreuves parmi plusieurs matières constitutives d'une unité d'enseignement... constituent autant de modalités à favoriser. Ces innovations sont destinées à faire émerger des bonnes pratiques, qu'il conviendra de faire essaimer ensuite.

Une réflexion doit aussi s'engager sur l'organisation calendaire de l'année universitaire constituée d'une succession de périodes d'examen et de contrôle continu, qui réduit le temps de formation, en cherchant à aller vers davantage de continuité et pourquoi pas la mise en place d'une évaluation continue intégrale, une formule déjà largement développée dans d'autres universités.

Les examens constituent un défi d'organisation pour les services administratifs et les équipes enseignantes qui les corrigent et rentrent les notes dans le système d'information. L'environnement numérique de travail (ENT) permet de réaliser ce travail avec une certaine fluidité. Mais il reste à faire en ce domaine en utilisant davantage d'outils numériques notamment pour gérer les listes d'émargement ou bien pour assurer l'anonymat des compositions.

- a) Alléger la charge de l'évaluation en modifiant l'équilibre entre contrôle continu et examen ;
- b) Expérimenter de nouvelles méthodes d'évaluation ;
- c) Appliquer aux modalités de correction les innovations numériques (code barre, QR code...).

Objectif 25 : Encourager les synergies disciplinaires entre nos composantes et au-delà

Notre université est riche de ses composantes, qui sont pour la plupart associées à une discipline. Ce modèle continue à faire ses preuves dans toutes les universités "globales". En même temps, la demande adressée par la société à l'université dépasse ces frontières disciplinaires et se décline en termes de thématiques transdisciplinaires. C'est notamment le cas au sein de Una Europa avec la déclinaison des projets en cinq thématiques à fort enjeu (patrimoine et héritage culturel, études européennes, intelligence artificielle, développement durable, santé).

En matière de formation, notre université est prête à ce dépassement disciplinaire. En interne, elle a développé avec un grand succès des doubles-licences disciplinaires. La pluridisciplinarité est aussi très présente à l'intérieur de nos licences simples. Les mentions de master "études du genre" et "études du développement" sont par essence pluridisciplinaires, et nombre de nos parcours de master croisent nécessairement différentes disciplines avec un double adossement. Nous devons encore davantage favoriser des projets transversaux impliquant plusieurs composantes, notamment au niveau des masters en cherchant à prolonger nos doubles-licences, peut-être jusqu'à proposer des doubles-masters.

Nos partenariats offrent d'importantes opportunités en termes d'interdisciplinarité. C'est le cas au sein de Sorbonne Alliance avec la poursuite et le développement de doubles-licences, voire de doubles-masters avec Paris 3 Sorbonne Nouvelle au croisement des domaines lettres/langues et sciences humaines et sociales. Una Europa doit aussi permettre d'accélérer le décloisonnement par la mise en place dès 2022-2023 d'un certificat d'études européennes au niveau de nos licences et par l'existence d'un programme doctoral "patrimoine et héritage culturel". Ce sont des premiers pas vers des projets plus ambitieux de diplômes ou de micro-formations communs et transdisciplinaires. Au niveau de la licence, il faudra veiller à l'articulation entre ces nouveaux diplômes européens et nos diplômes nationaux sur le modèle de nos doubles-licences.

- a) Favoriser en interne le développement de master thématique, de parcours de master à double adossement disciplinaire, voire de doubles-masters ;
- b) S'appuyer sur les partenariats Sorbonne Alliance (double licence, master commun) et Una Europa (diplômes communs) pour décloisonner les disciplines.

Objectif 26 : Développer l'innovation pédagogique

L'innovation est une condition première de la pédagogie et chaque enseignant, chaque équipe enseignante a à cœur de renouveler ses pratiques en s'appuyant sur l'expérience et le retour des étudiants. Depuis quelques années, l'essor du numérique a ouvert de nouvelles perspectives en élargissant le champ des innovations et notre université a alors su accompagner les enseignants par le développement des Espaces Pédagogiques Interactifs (EPI) et le remarquable travail effectué par la direction du Système d'information et des Usages numériques (DSIUN). La communauté s'est encore davantage emparée de ce bien commun avec la crise sanitaire. L'innovation pédagogique concerne également les modes de diffusion et les formats de nos formations. Notre université a développé une importante offre de formation à distance qui constitue aujourd'hui un atout stratégique : capacités, licence et masters de droit proposés par le CAVEJ maintenant transformés en IED ; formation à distance de l'IEJ ; licence d'arts plastiques en partenariat avec le CNED. Una Europa met également au cœur de son projet des formats innovants (diplômes communs, micro-crédits...).

L'université tient aussi sa place en participant à l'écosystème français du numérique (positionnement au sein de France Université Numérique, membre de l'UNIF (Université Numérique Île-de-France). Elle a aussi obtenu des financements associés au développement du numérique dans un cadre pédagogique élargi à l'acquisition de compétences extra-disciplinaires (Ecri+ du PIA 3, projets associés au Dialogue Stratégique de Gestion, actions proposées dans le cadre du PIA 4 Excellence).

Nous devons penser les innovations numériques en complément des pratiques actuelles et en s'appuyant sur ce qui est proposé par les composantes. Il s'agit donc d'apporter un support aux initiatives en s'appuyant sur le service des Usages numériques, et en recourant à un appel à initiatives pour l'innovation pédagogique. Le Congé pour Projet Pédagogique (CPP) peut évidemment être dirigé vers le numérique.

En articulation avec les moyens offerts par le numérique, il nous faut repenser l'usage de nos locaux en les adaptant à l'évolution pédagogique. Cela passe évidemment par l'équipement de nos salles et amphis en matériel audiovisuel et en connectique, mais aussi par la possibilité de proposer davantage d'espace pour les travaux collectifs des étudiants ou pour que les enseignants puissent recevoir des étudiants à horaire fixe.

La formation à distance existante doit être confortée, et l'expérience acquise doit permettre à l'initiative des composantes de proposer sous cette forme des cursus de formation existants ou à créer.

- a) Favoriser et soutenir l'innovation numérique par des appels à initiative adressés à la communauté ;
- b) Privilégier les formes hybrides d'enseignement au sein des formations existantes ;
- c) Repenser l'usage de nos locaux en cohérence avec les évolutions pédagogiques en complément des pratiques actuelles ;
- d) Conforter et élargir l'offre de formation à distance.

Objectif 27 : Renforcer la professionnalisation de nos étudiants

La montée en puissance de la thématique de la professionnalisation a modifié le contenu et les méthodes de formation depuis la réforme des universités de 2009 donnant à l'université la mission de préparer tous les étudiants à leur insertion professionnelle en les dotant de savoirs, expériences et d'outils pour mieux connaître et appréhender le monde professionnel. Les formations universitaires concourent à préparer à l'ensemble de la vie active (informations sur la formation tout au long de la vie) et pas seulement au premier emploi tout en garantissant la transférabilité des savoirs, des acquis et des compétences.

L'accompagnement, individuel et collectif, joue à cet égard un rôle décisif, comme le montre le réseau PEC (Portefeuille Expérience Compétence) car il facilite le travail d'explicitation des acquis de la formation mais aussi de l'expérience dans une perspective d'élucidation des compétences possédées.

Des modules de formation et actions seront proposés pour doter les étudiants et les personnels pédagogiques de référence sur les évolutions du monde professionnel afin de mieux envisager leur entrée dans le monde entrepreneurial. Ainsi, des offres d'accompagnement de proximité, renforcées et lisibles, seront proposées à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne au travers de la construction d'espaces pédagogiques interactifs (EPI) dédiés à la professionnalisation, pour rendre les étudiants acteurs de leur choix et ainsi construire leur propre projet d'insertion professionnelle.

- a) Déployer le PEC (Parcours Emploi Compétences) et créer un réseau d'ETA Enseignants Tuteurs Accompagnateurs dans les composantes ;
- b) Construire une plateforme EPI proposant des modules de professionnalisation : thématiques portant sur le monde professionnel et le droit à la formation ;
- c) Proposer des initiatives de soutien et d'accompagnement dans les formations par des challenges et des hackathons avec le monde socio-économique ;
- d) Construire des modules de connaissance du monde professionnel et organiser des conférences métiers, interventions de professionnels, etc.
- e) Créer un *Career Center*¹⁵ pour partager les offres de stage, alternance, emploi, job étudiant ou bénévolat

B / Innover et fédérer en matière de recherche

La recherche est une mission fondamentale de l'université ; elle est au cœur de notre projet d'établissement et constitue une richesse commune exceptionnelle. Afin de suivre les innovations produites dans les unités de recherche, l'établissement s'engage à réunir régulièrement les directeurs d'unités et les directions des principales bibliothèques de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, parfois dans le cadre des réunions de la commission de la recherche afin que les élus et les directeurs d'unité puissent dialoguer.

L'enjeu de ces dialogues réguliers est le partage des informations, notamment en relation avec les grands organismes de recherche partenaires. L'articulation de la recherche avec la formation se situant au niveau des écoles doctorales, elles sont, elles aussi, associées aux réunions avec les directeurs d'unités et/ou avec la commission de la recherche, le plus souvent par le biais du collège des écoles doctorales qui assure la fluidité des échanges au sein des écoles doctorales.

À l'échelle européenne, notre engagement dans une démarche d'amélioration des services au bénéfice de la recherche et de ses acteurs, se mesurera à la mise en place des actions décrites dans le cadre de la labellisation HRS4R.

Objectif 28 : Donner davantage de moyens à la recherche

La recherche nécessite du temps. Un objectif important de l'établissement est de rendre plus accessibles les candidatures aux congés pour recherche ou conversion thématique, via l'intranet et des procédures de candidatures dématérialisées. Les candidatures aux aménagements de service pour les enseignants du second degré affectés dans notre université et porteurs de projets de recherche (en tant que doctorants ou docteurs) feront l'objet d'autant de soins.

La recherche nécessite un support technique et administratif efficace. Le renforcement de la direction de la Recherche et de la Valorisation (Direval) est un objectif d'établissement, qui passe par des recrutements mais aussi par une explicitation des missions de ses agents et leur identification par les équipes de recherche

¹⁵ Il s'agit d'une plateforme web qui donne un accès privilégié à des offres de stage et d'emploi ; des présentations d'entreprises partenaires ; des vidéos métiers ... etc.

: conventions de cotutelles, thèses CIFRE, mise en place des crédits et suivi des projets financés (hors ANR et ERC), suivi des réseaux de recherche, etc.

La recherche nécessite des financements : l'achat d'ouvrages, les déplacements sur le terrain de la recherche - en archives ou en colloques -, les invitations de collègues étrangers, notamment couplées avec les soutenances de thèse, les achats de matériel (logiciels, ordinateurs, appareillages sophistiqués mutualisés, etc.) doivent constituer un socle de dépenses couvert par la dotation annuelle de fonctionnement des équipes, et ce, d'autant plus qu'ils ne sont pas très importants en SHS. Le calcul de cette dotation, dans une enveloppe globale sanctuarisée, fluctue nécessairement en fonction des effectifs des équipes, en interne, et de l'effectif général des chercheurs au niveau de l'établissement.

Pour les projets de recherche qui nécessitent un financement spécifique et qui ne peut être couvert par la dotation annuelle, l'établissement a mis en place une politique d'appels à projets blancs, les Bonus Qualité Recherche (BQR) qui sera maintenue car elle permet de développer des initiatives non récurrentes et d'ampleur modérée (moins de 5000 €). L'établissement continue également sa politique d'appel à projets "politique scientifique", pour des initiatives plus ambitieuses (5 000-10 000 €) et liées à la stratégie de Paris 1 Panthéon-Sorbonne : thématiques transversales d'Una Europa, projets préparatoires à des dépôts auprès d'agences de financement extérieures (ANR, ERC notamment), projets collaboratifs entre diverses unités de recherche, etc. L'encouragement à déposer des projets pour un financement externe n'est pas conçu comme un moyen d'enrichir l'établissement ou de se situer dans un palmarès, il doit être envisagé comme le souhait de favoriser les projets qui nécessitent, par leur nature, un financement important (souvent lié à des prestations extérieures nécessaires - comme des bases de données - et/ou au recrutement de doctorants) que les dotations d'établissement ou les appels à projet internes ne permettent pas de couvrir. Dans la mesure où l'établissement met des moyens au service des chercheurs pour les aider dans le montage des projets, notamment par la création récente de la D2P, puis dans le suivi budgétaire des financements via la Direval, il bénéficie d'une part des financements (le préciput). Paris 1 Panthéon-Sorbonne a pour objectif d'affecter ce préciput ou une partie de ce préciput à la recherche, notamment pour alimenter les dotations pérennes des unités de recherche.

Dans la perspective de développement d'une recherche avec et pour la société - toujours appuyée par une recherche disciplinaire fondamentale, comme évoqué plus haut - l'établissement encourage les approches transversales. Pour ce faire, plusieurs actions incitatives sont envisagées en lien avec la commission de la recherche, comme des appels à projets "politique d'établissement" ou des contrats doctoraux dédiés.

Enfin, la recherche doit pouvoir être mesurée dans son impact scientifique et social. Pour cette raison, un travail de fond doit être engagé sur la visibilité des travaux de recherche (via le site de Paris 1 Panthéon-Sorbonne), que ce soit les articles et ouvrages, les podcasts, vidéos et audio, mais aussi les plateformes mutualisées, les actions engagées, les opérations de diffusion et de valorisation.

- a) Prévoir des réunions d'échange régulières avec les directeurs d'unité de recherche, les élus de la commission recherche, le collège des écoles doctorales ;
- b) Rendre plus accessible le dépôt de candidatures aux congés pour recherche (CRCT) et aménagements de service. S'assurer de la bonne diffusion des appels et des procédures pour donner du temps à la recherche ;

- c) Identifier les fonctions support à la recherche, en central et dans les unités de recherche, voire dans les composantes, pour mieux en bénéficier ;
- d) Sanctuariser les dotations annuelles des unités de recherche - tout en conservant la fluctuation liée aux effectifs.
- e) Encourager la recherche de financements extérieurs pour tous les projets qui en ressentent le besoin et utiliser la part des ressources générées qui revient à l'établissement pour financer la recherche (équipes, Direval, etc.) ;
- f) Rendre visible les résultats de la recherche à partir du site internet de Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Objectif 29 : Augmenter le nombre des doctorants financés et s'engager dans un meilleur suivi pour tous les doctorants

L'établissement souhaite s'engager auprès des doctorants afin de leur permettre d'effectuer leur thèse dans les meilleures conditions possibles et de développer, avec la thèse, un projet personnel et professionnel. Afin de pouvoir distribuer davantage de contrats doctoraux, l'université doit inciter les porteurs de projets, lorsque cela est pertinent, à inscrire de tels financements dans leur projet. Par ailleurs, dans un souci de partenariat avec le secteur privé, l'établissement peut aussi inciter à développer, dans les domaines qui s'y prêtent, les thèses CIFRE et les chaires partenariales incluant des doctorats. En ce cas, l'établissement doit pouvoir mettre à disposition des directeurs de thèse des contrats « type » qui permettent de gagner du temps et de sécuriser les mises en place de ces thèses partenariales. Une démarche analogue devrait être également développée pour les cotutelles, notamment avec des établissements étrangers.

Compte-tenu de la durée admise des thèses dans les disciplines de SHS, il faut sensibiliser les porteurs de projets qui inscrivent des contrats doctoraux dans leur demande de financement à budgéter une année supplémentaire (sur un contrat spécifique) afin que la durée totale de l'embauche du doctorant coïncide mieux avec la réalité de la durée de la thèse.

Enfin, en ce qui concerne le suivi de la thèse (formation, comité de suivi, réinscription, etc.), l'université a choisi d'adhérer au réseau national ADUM¹⁶ et sa plate-forme spécialement dédiée au doctorat. ADUM simplifie le suivi de la formation des doctorants pour les encadrants et le personnel administratif et facilite l'insertion professionnelle des jeunes docteurs. Cet outil commun, constitué en réseau, s'adapte spécifiquement aux besoins de tous ses acteurs et permet de mutualiser moyens et informations. C'est un progiciel sécurisé qui est conforme à l'arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat. Trois écoles doctorales (archéologie, géographie et économie) se sont portées volontaires pour être des écoles doctorales "pilotes" dans le cadre de ce projet d'établissement. En fonction des retours d'expérience, il pourra être envisagé d'étendre le dispositif aux autres écoles doctorales qui le souhaitent.

¹⁶ <https://www.adum.fr>

- a) Faciliter la rédaction des contrats de cotutelle de thèses avec une convention type ;
- b) Développer les contrats doctoraux en s'appuyant sur les diverses sources de financement (CIFRE, projets de recherche financés) ;
- c) Accompagner le développement de chaires partenariales pour celles et ceux qui le souhaitent ;
- d) Développer et harmoniser les procédures de suivi des doctorants, notamment par le déploiement d'ADUM.

Objectif 30 : Renforcer la qualité de la recherche et de l'accompagnement à la recherche

Paris 1 Panthéon-Sorbonne a récemment obtenu le label HRS4R (*Human Resources Strategy for Researchers*) qui l'engage à mettre en œuvre les principes édictés par la Charte européenne du chercheur et le Code pour le recrutement des chercheurs. Cette stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs, à laquelle notre établissement souscrit, a pour objectif d'améliorer les pratiques des organismes et établissements œuvrant dans le domaine de la recherche en matière de recrutement et de condition de travail des chercheurs.

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne a adopté un plan d'action qui implique les vice-présidents Ressources humaines et Recherche, le directeur du Collège des écoles doctorales, la commission de la Recherche, le Collège des écoles doctorales ainsi que l'ensemble des directions centrales et qui sera progressivement décliné. Ce sont 41 propositions qui ont été élaborées et sont consultables sur le site web de Paris 1 Panthéon-Sorbonne¹⁷.

Une autre volonté est également de développer les formations à l'échelle du Collège des écoles doctorales pour ce qui relève de compétences transversales désormais attendues des chercheurs, ainsi l'éthique de la recherche (protection des données, définition du plagiat, ouverture des données, etc.) et la sensibilisation au lexique de l'Union européenne en matière de recherche (plan de gestion de données ; insertion du genre dans les projets ; science ouverte, notion d'impact, etc.).

- a) Affiner l'agenda des actions inscrites dans le plan d'action défini par Paris 1 Panthéon-Sorbonne en avril 2021 ;
- b) Associer, comme lors de la rédaction du plan d'action, les élus à l'implémentation des actions en faveur de la mobilité des chercheurs et de leur accueil dans de bonnes conditions ;
- c) Mettre en place les actions décrites par le HRS4R ;
- d) Développer les formations transversales aux doctorants dans le cadre du Collège des ED.

¹⁷ <https://www.pantheonsorbonne.fr/recherche/label-europeen-hr-excellence-research-hrs4r>

Objectif 31 : Promouvoir une politique d'innovation issue de la recherche

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne porte l'ambition d'être un moteur du transfert de la connaissance et de l'innovation, en adoptant une politique de valorisation ambitieuse de notre recherche. Innover, transférer, valoriser permet de mettre en avant notre capacité à apporter des éclairages nouveaux et des solutions innovantes aux grands défis posés par les transitions contemporaines en matière économique, technologique, sociale et écologique.

Une réflexion sera ouverte pour permettre une interface opérationnelle entre les projets des chercheurs et les besoins en innovation des acteurs socio-économiques avec tous les acteurs (entreprises, associations, acteurs publics et institutionnels du territoire, etc.). À cette fin, il convient de déployer une nouvelle organisation pour la mise en place d'un pôle Innovation et transfert.

Dans cette perspective, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne entend former une communauté d'innovation, en résonance avec notre signature, s'appuyant sur des modes de valorisation et de transfert originaux, constituant et conférant une véritable valeur ajoutée des SHS à l'innovation. Il s'agira ainsi d'accompagner le changement d'échelle, favorisant le développement d'une recherche à impact et d'innovation sociale intégrative, catalyseur et facilitateur d'écosystème fondamentalement ouvert, passerelle entre notre établissement et les acteurs sociaux-économiques.

- a) Développer un écosystème d'innovation et de création dans notre établissement, en lien avec les laboratoires et les ED, visant à co-produire des modèles innovants (organisation, gouvernance, dispositif, projet, partenariat, etc.), des solutions de R&D, de l'utilité sociale ;
- b) Accompagner les demandes de dépôt de brevet portant sur une invention issue des travaux de recherche ;
- c) Proposer des formes de valorisation de la recherche scientifique et les transferts de connaissances, en adéquation avec les attentes de notre communauté, via des partenariats avec le monde socio-économique et les acteurs publics ;
- d) Soutenir les projets innovants des chercheurs à travers plusieurs mécanismes de financement et en accompagnant les projets vers des dispositifs de financement nationaux, européens et internationaux ;
- e) Développer l'activité événementielle en lien avec les acteurs de la valorisation (rencontres, salons professionnels, etc.) ;

C / Internationaliser notre université

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne rayonne à l'international depuis sa création par la mise en œuvre de diverses coopérations (accords, alliances, partenariats académiques, programmes de mobilités) et collaborations scientifiques. Récemment, la stratégie internationale de Paris 1 Panthéon-Sorbonne s'est matérialisée par son investissement dans le programme "Alliance", plus récemment encore par la participation active à la création de l'alliance européenne Una Europa. Dans cette continuité, Paris 1

Panthéon-Sorbonne est déterminée à inscrire plus fortement encore son offre de formation et sa recherche dans une dynamique internationale, tout en restant fidèle à ses valeurs fondamentales, et à sa spécificité de grande université de sciences humaines et sociales (SHS).

Objectif 32 : Exposer tous nos étudiants à une expérience de mobilité internationale, y compris via de nouvelles formes d'internationalisation des cursus

La préparation de nos étudiants à une vie personnelle et professionnelle dans un environnement mondialisé nécessite de les ouvrir à l'international très tôt et tout au long de leur parcours universitaire. Cela implique bien entendu de favoriser la mobilité internationale classique (mobilité étudiante, cursus délocalisés), mais aussi de concevoir de nouveaux dispositifs, notamment d'internationalisation sur place (internationalisation des formations, cours en langue étrangère et de culture internationale, etc.).

- a) Intégrer la mobilité (stages ou études) dans les cursus d'étude aux niveaux licence, master et doctorat ;
- b) Créer une "certification internationale" attestant des actions et dispositifs qui ont étayé le parcours international de chaque étudiant ;
- c) Poursuivre l'internationalisation des cursus, par exemple via : la création de cours disciplinaires en langue étrangère, la création de parcours complets en langue étrangère, ou la transformation des cursus existants en doubles diplômes internationaux ;
- d) Créer des programmes internationaux courts dans nos murs ou à l'étranger ;
- e) Créer de nouvelles formes d'offres de formations internationales basées sur la formation à distance (y compris MOOCs, SPOCs, etc.) ;
- f) Créer de nouveaux cursus internationaux délocalisés ;
- g) Développer des écoles d'été afin d'améliorer la préparation de l'arrivée des étudiants étrangers dans nos formations ;
- h) Renforcer l'apprentissage des langues (de spécialité et FLE).

Objectif 33 : Développer une démarche d'internationalisation "à domicile" par des actions visant à préparer les personnels administratifs et EC à l'international

Alors qu'elle dispose d'un éventail déjà très riche d'accords internationaux, et que sa participation à des actions stratégiques est déjà largement reconnue, Paris 1 Panthéon-Sorbonne atteint un plateau dans sa démarche d'internationalisation, principalement en raison de freins internes. En particulier, tout le monde n'est pas prêt à inscrire son activité dans un cadre réellement international, les personnels administratifs et enseignants-chercheurs susceptibles de participer à ce type d'activité l'étant déjà. Il convient donc pour pouvoir passer ce seuil de se doter d'outils permettant d'améliorer la capacité de chacun, pour inscrire réellement Paris 1 Panthéon-Sorbonne dans une stratégie internationale forte.

- a) Création de formations à destination des personnels administratifs pour les préparer à l'accueil des étudiants et enseignants-chercheurs internationaux ;
- b) Systématisation de la publication à l'international des offres d'emplois administratifs, comme des emplois chercheurs (via EURAXESS) ;
- c) Constitution d'un réseau de "référénts internationaux administratifs" offrant un relai international administratif dans les composantes directions et services ; travail à réaliser sur les lignes directrices de gestion afin que l'engagement international et la mobilité des personnels soient pris en compte dans les dispositifs d'avancement et de promotion ;
- d) Développement de projets de coopération contribuant à l'exposition des personnels administratifs de Paris 1 Panthéon-Sorbonne à l'international ;
- e) Organisation de "staff weeks" à Paris 1 Panthéon-Sorbonne et à l'étranger afin de développer une meilleure compréhension des spécificités nationales et des différences culturelles et réglementaires des systèmes universitaires dans différents pays ;
- f) Amélioration de l'accessibilité internationale aux services administratifs et locaux via, par exemple : l'internationalisation de la signalétique dans les locaux, l'internationalisation de la communication interne à l'égard des étudiants, doctorants et enseignants-chercheurs, la prise en compte des spécificités internationales dans les procédures administratives, la traduction des pages du site web, etc.

Objectif 34 : Amplifier le pilotage de la stratégie internationale

La qualité de l'action internationale de Paris 1 Panthéon-Sorbonne implique néanmoins une démarche d'amélioration continue. La question du pilotage, de l'adéquation de l'offre à la demande, de la simplification et de l'harmonisation des processus et des données relatives à l'action internationale, de l'intégration des volets recherche et enseignement, ou de la démultiplication des accords au détriment de leur ambition sont en particulier des questions qui méritent d'être posées. Les actions à mener dans ce domaine sont souvent simples, mais leurs effets bénéfiques peuvent être importants.

- a) Organiser des sondages afin de mieux comprendre leurs besoins en matière de mobilité et projets internationaux ;
- b) Mettre en cohérence les données et procédures relatives à ces deux volets recherche et enseignement de la politique internationale ;
- c) Consulter des directeurs de composantes concernant leur stratégie internationale et renforcer leur accompagnement dans la réalisation de leurs projets internationaux ;

- d) Renforcer la coordination de notre politique internationale avec les partenaires locaux (Région, Ville, Sorbonne Alliance, Campus Condorcet) ;

D/ Dynamiser la vie étudiante

Améliorer de manière globale la qualité de vie des étudiants permet de favoriser leur réussite et leur épanouissement personnel. Depuis le début de la crise sanitaire et la mise en lumière de la précarité et de l'isolement dont souffrent un trop grand nombre d'étudiants, la « vie étudiante » est enfin reconnue comme une priorité de politique publique. La mission d'information du Sénat sur les conditions de vie étudiante a ainsi adopté en juillet 2021 un rapport intitulé « Accompagnement des étudiants : une priorité et un enjeu d'avenir pour l'État et les collectivités ». À l'échelle de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'amélioration des conditions d'études des étudiants, qui a toujours été vue comme l'une des missions fondamentales de l'établissement, s'en est trouvée encore renforcée. L'établissement s'appuie pour cela sur un service dédié très dynamique, le pôle de la vie étudiante de la DEVE. Il bénéficie aussi des apports financiers que procure depuis 2018 la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) et qui représentent environ 2,5 millions d'euros par an.

Objectif 35 : Co-construire la politique de vie étudiante

Améliorer les conditions d'étude des étudiants de Paris 1 Panthéon-Sorbonne implique de répondre aux attentes exprimées par les étudiants eux-mêmes en sollicitant régulièrement la population étudiante et ses représentants élus. Cela implique aussi très concrètement de soutenir les projets que les étudiants développent au sein de l'université en dehors de leurs enseignements. Or, justement, on constate malheureusement depuis plusieurs années que le nombre de projets présentés devant les commissions FSDIE et CVEC reste trop limité, les budgets affectés sont même rarement dépensés en totalité.

Il devient donc absolument nécessaire d'affronter ce problème de participation et d'essayer de le résoudre. Deux orientations semblent, à ce titre, pertinentes. La première est de solliciter plus régulièrement les étudiants et leurs représentants élus ; la seconde, de faciliter leur appropriation de la CVEC – qui est constituée par les contributions étudiantes elles-mêmes, en communiquant mieux sur le dispositif et en encourageant fortement les projets présentés par des étudiants et des associations étudiantes en commission CVEC ou FSDIE (dont les fonds sont aussi financés sur la CVEC désormais).

- a) Mettre des sujets de vie étudiante à l'ordre du jour de toutes les CFVU et CP CFVU, en associant les élus et les VP étudiants à la définition des priorités ;
- b) Présenter, pour la rentrée 2022, un schéma directeur détaillé des actions menées et à mener pour la vie étudiante ;
- c) Systématiser les appels à projets CVEC, en clarifiant le calendrier et la procédure (4 par an, 2 au S1 et 2 au S2 à partir de 2021-22) et en développant la communication à leur sujet ;

- d) Consacrer une partie de la CVEC à un budget participatif, dont la répartition serait décidée par un vote des étudiants.

Objectif 36 : Améliorer la prévention et l'accès aux soins des étudiants

Améliorer la prévention et l'accès aux soins est évidemment une des priorités d'une politique de vie étudiante, c'est la mission du service de santé inter-universitaire (SSU) auquel Paris 1 Panthéon-Sorbonne est rattachée aux côtés de Sorbonne Nouvelle Paris 3, de l'Université de Paris et d'un certain nombre d'établissements d'enseignement supérieur. Or, force est de constater que, malgré les efforts des services de Paris 1 Panthéon-Sorbonne et des équipes du SSU, l'offre de santé proposée par le SSU n'est pas satisfaisante, en raison de problèmes récurrents de fonctionnement et de sous-effectifs.

Il est donc urgent d'investir encore plus que nous ne l'avons fait par le passé dans les ressources, l'organisation et plus largement les orientations stratégiques du SSU.

- a) Pérenniser l'effort financier consenti depuis cette année par Paris 1 Panthéon-Sorbonne en faveur du SSU¹⁸ ;
- b) Transmettre chaque année au CA un bilan financier et un bilan d'activité du SSU pour pouvoir mettre en regard les moyens alloués et la qualité des services proposés ;
- c) Améliorer l'organisation interne du SSU (participation au comité de pilotage du SSU institué, depuis mars 2021, réunions régulières de l'équipe du SSU qui travaille au centre Pierre-Mendès-France) ;
- d) Développer les actions visant au bien-être psychologique des étudiants (consolider le pôle psychologique, développer les ateliers bien-être organisés par exemple par des sophrologues ou le service des sports) ;
- e) Multiplier les actions de prévention en collaboration avec les élus et associations étudiantes, et renforcer la communication autour de ces activités.

Objectif 37 : Développer la solidarité et la lutte contre la précarité étudiante

La crise a mis en lumière la situation de précarité des étudiants. L'université n'est pas en première ligne sur le sujet (qui est pris en charge d'abord par le CROUS et les organismes de protection sociale) mais elle se doit d'apporter sa contribution pour limiter la précarité étudiante. Cette politique est d'ailleurs déjà bien engagée à Paris 1 Panthéon-Sorbonne, et des aides d'urgence importantes ont été débloquées encore plus largement lors de la crise sanitaire. Il convient de les consolider.

¹⁸ Le CA de Paris 1 Panthéon-Sorbonne a en effet approuvé en juillet 2021 une nouvelle convention financière qui fait presque doubler la participation de l'établissement.

- a) Assurer l'accessibilité des assistantes sociales du CROUS sur site et renforcer leur visibilité auprès des étudiants ;
- b) Poursuivre les actions d'aide à la connexion commencées au moment du premier confinement (clé 4G et prêt d'ordinateurs à chaque rentrée) ;
- c) Lutter contre la précarité menstruelle (distribution ponctuelle de protections hygiéniques, installation de distributeurs permanents dans les grands centres de Paris 1 Panthéon-Sorbonne) ;
- d) Soutenir les associations étudiantes de Paris 1 Panthéon-Sorbonne engagées dans le domaine social, sur le modèle par exemple des actions réalisées en faveur de Cop'1 en 2020-21 grâce à la Fondation Panthéon-Sorbonne et au FSDIE projets ;
- e) Développer un volet international dans les programmes de tutorat afin de mieux accompagner les étudiants étrangers qui s'intègrent à nos formations.

Objectif 38 : Lutter contre toutes les formes de discriminations et de violences

Assurer de bonnes conditions de vie aux étudiantes et aux étudiants de notre université implique de s'attaquer à toutes les formes de discriminations qui pourraient encore perdurer. L'université doit rester un lieu d'inclusion et d'égalité pour toutes et pour tous. Par ailleurs, il faut évidemment continuer de lutter avec force contre toutes les formes de violence, qui sont toutes inacceptables. L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne mène depuis longtemps des actions dans ce sens, mais il faut aller plus loin et améliorer encore la prise en compte de ces problèmes en s'appuyant sur la mission égalité de l'établissement.

- a) Lutter contre tous les stéréotypes de genre : réaliser d'abord un travail statistique sur les inégalités de genre dans la population étudiante (répartition dans les filières, accès aux bourses, parentalité étudiante...) et construire à partir de là, en lien avec les associations et les élus étudiants, un programme d'actions à mener pour remédier aux inégalités constatées ;
- b) Renforcer le Relais handicap et développer sa visibilité dans les UFR, par exemple en nommant des référents administratifs et enseignants, ainsi que des étudiants ambassadeurs du sujet ;
- c) Lutter contre les violences sexistes et sexuelles : instaurer des actions de prévention auprès des étudiants (formation avancée des responsables de toutes les associations étudiantes de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, réalisation d'une vidéo de sensibilisation qui sera présentée sur l'EPI de pré-rentrée) ; renforcer l'accompagnement des victimes¹⁹.

¹⁹ Un partenariat d'accompagnement est en cours de construction avec une association spécialisée.

Objectif 39 : Renforcer l'accès à la culture et au sport des étudiants

Une vie étudiante réussie passe aussi par la possibilité de s'ouvrir à des activités extra-académiques, notamment la culture et la pratique sportive. Paris 1 Panthéon-Sorbonne fait déjà preuve d'un grand dynamisme en la matière, grâce à l'UEFAPS qui a développé l'une des meilleures offres existantes. Il convient de la développer et d'insister à l'avenir également sur les activités culturelles.

- a) Créer de nouveaux ateliers sportifs chaque année par l'intermédiaire de la CVEC ;
- b) Soutenir les actions culturelles menées au sein de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, en créant notamment de nouveaux ateliers chaque année (cf. 7 ateliers existants en 2020-21 pour 250 places seulement), qui pourront développer des activités déjà proposées (ateliers théâtre ou photographie par exemple) ou en en créer de nouvelles (par ex. un atelier d'éloquence) ;
- c) Augmenter le nombre d'événements culturels organisés chaque année par des membres de la communauté universitaire (expositions, concerts, projections) ;
- d) Favoriser l'accès à la culture à l'extérieur de l'université, notamment grâce à une billetterie culturelle proposant des billets à prix réduits pour des spectacles ou des expositions.

Objectif 40 : Développer l'animation et la vie de campus

L'animation de la vie étudiante repose sur l'envie des étudiants de s'investir dans nos murs. Il faut inciter davantage nos étudiants à s'engager dans et pour l'université, comme beaucoup le font déjà. En effet, la multiplicité des sites, leur éloignement relatif, la taille même de notre université font que, souvent, nos campus sont réduits à des lieux de passage entre deux cours, ce qui renforce l'isolement de nos étudiants. L'une des tâches majeures des responsables de la vie étudiante est donc de favoriser le dynamisme associatif étudiant, et de faciliter l'appropriation de nos locaux et de nos campus pour que les étudiants en fassent aussi *leur* lieu, leur espace, leur projet.

- a) Libérer des locaux et des espaces de convivialité sur les principaux campus de l'université, afin de permettre aux associations et aux étudiants d'investir ces tiers lieux et de faire des campus des lieux de vie plutôt que de passage ;
- b) Solliciter les étudiants volontaires pour devenir des ambassadeurs de la vie étudiante ;
- c) Dynamiser la vie associative en créant une procédure de labellisation Paris 1 Panthéon-Sorbonne, permettant de mieux les subventionner et de faciliter leurs démarches administratives ;
- d) Organiser chaque année un « forum des associations » pour faire connaître à l'ensemble de la communauté universitaire les activités menées et faciliter ainsi l'engagement des étudiants.

4 / Participer aux évolutions de la société

La force de Paris 1 Panthéon-Sorbonne réside dans sa spécialisation en SHS et dans la richesse de ses disciplines, dans la reconnaissance de ses enseignants et enseignants-chercheurs, dans les réussites de ses étudiants et dans son remarquable potentiel d'*alumni*.

Moteur en sciences humaines et sociales, l'université par ses productions et sa formation, doit pouvoir être positionnée auprès des acteurs publics français et étrangers comme une référence dans son domaine et comme une institution d'utilité sociale et sociétale. Par ailleurs, elle possède des atouts qui gagneraient à être valorisés pour renforcer sa place de grande université et servir encore davantage la société.

A / Mieux valoriser les travaux de recherche en SHS

Objectif 41 : Ouvrir nos travaux et nos expertises au plus grand nombre et à l'international

La direction de la Communication et les Éditions de la Sorbonne constituent de puissants leviers à actionner pour mieux faire connaître auprès des médias les compétences qui sont à l'œuvre au sein de Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Dans le domaine des sciences humaines, les savoirs élaborés et diffusés à Paris 1 Panthéon-Sorbonne jouissent déjà d'une large diffusion dans divers types de presse et sur le réseau de l'*Open Access*. Il faut renforcer en interne cette visibilité et mieux informer des liens que l'institution a noués avec ces acteurs de la vie publique.

À cette fin, il convient d'identifier clairement les experts qui, à Paris 1 Panthéon-Sorbonne, peuvent intervenir sur des questions actuelles (sociétales, internationales, culturelles). Un annuaire pourra en permettre la recension et la sollicitation.

Le Collège des écoles doctorales et le vivier des doctorants offrent de riches ressources dans le domaine des SHS. La cellule des Formations doctorales peut être requise pour accroître les formations dans le champ de la médiation et de la communication scientifiques.

Par ailleurs, la publication scientifique de Paris 1 Panthéon-Sorbonne est essentiellement en langue française, ce qui peut poser un problème à la fois de rayonnement international, de visibilité de notre recherche et de positionnement dans les classements. Les difficultés peuvent être liées à des héritages disciplinaires qui n'ont pas encore été surmontés et à la barrière de la langue. Un accompagnement des enseignants-chercheurs à la publication et à la diffusion des savoirs en SHS à l'international doit être entrepris, notamment par la systématisation de l'usage de résumés et de titres des articles en anglais.

- a) Développer la valorisation des productions scientifiques auprès des médias ;
- b) Développer une formation doctorale structurée sur la médiation et la communication scientifique centrée sur les SHS ;

- c) Aider à la révision de traduction d'ouvrages et d'articles scientifiques ;
- d) Accompagner la valorisation internationale de nos travaux par la diffusion à l'international de la revue #1257.

Objectif 42 : S'inscrire pleinement dans une politique de science ouverte

La valorisation de la recherche à Paris 1 Panthéon-Sorbonne suppose également de mettre en place une véritable politique d'établissement en faveur de la science ouverte. Nombreux sont nos collègues qui utilisent déjà les outils d'*open access* et d'*open data* existants. Néanmoins, il convient d'encourager l'ensemble de la communauté scientifique à partager davantage les résultats et les données de la recherche. À cette fin, l'offre de formation assurée par les différents services d'appui à la recherche tant au sein des laboratoires que de nos bibliothèques sera renforcée. Par ailleurs, un site consacré à la science ouverte à Paris 1 Panthéon-Sorbonne sera créé pour centraliser l'offre de formation, présenter divers tutoriels et supports explicatifs ou encore informer sur l'environnement institutionnel et le cadre juridique de la science ouverte sans oublier d'y adjoindre d'éventuels débats plus théoriques.

En s'engageant dans une politique de science ouverte, notre université contribuera à l'accessibilité comme à la démocratisation de la connaissance. Elle œuvrera aussi à son propre rayonnement tout en assurant la visibilité des résultats de la recherche financés sur fonds publics. D'où l'importance à accorder à l'accès ouvert des publications grâce à une politique incitative de dépôt sur différentes plateformes dont, notamment, la plateforme institutionnelle HAL-Paris 1 Panthéon-Sorbonne au sein de laquelle chaque laboratoire est invité à développer sa propre collection. La création de CV HAL facilitera également les mises en relation de chercheurs et d'équipes de recherche et permettra de disposer d'un répertoire de contacts enrichis accessible à tous. Les initiatives existantes doivent continuer à être soutenues comme celles des Éditions de la Sorbonne, déjà très présentes sur OpenEdition.Books (près de 500 livres proposés sur la plateforme). Il convient aussi de favoriser la publication des travaux des enseignants-chercheurs de notre université dans des revues vertueuses, pratiquant des APC (*Article processing charges*) modérés, voire s'étant converties au "modèle diamant", c'est-à-dire gratuites tant pour les auteurs que pour les lecteurs.

Afin de porter le plus collectivement possible ces différentes évolutions et d'en discuter l'opportunité au regard de la défense des libertés universitaires et des interrogations suscitées par certains choix institutionnels, il sera utile de mettre en place un comité de pilotage associant enseignants-chercheurs, personnels des bibliothèques et des services techniques, comité qui pourra également réfléchir à la rédaction d'une feuille de route portant les engagements de notre établissement en matière de science ouverte en tenant compte de l'environnement spécifique des SHS, et qui serait ensuite soumise à l'ensemble des conseils.

- a) Accompagner les enseignants-chercheurs par des formations diversifiées et adaptées ;
- b) Inciter aux dépôts sur des plateformes spécifiques et notamment la plateforme HAL-Paris 1 Panthéon-Sorbonne dans les collections des laboratoires ;

- c) Encourager la création de CV HAL ;
- d) Soutenir le choix de l'accès ouvert de nos presses universitaires ;
- e) Mieux identifier les revues vertueuses répondant au "modèle diamant" et éviter autant que possible la multiplication des coûts de publication en accès ouvert ;
- f) Créer un site spécifique science-ouverte.panthéonsorbonne.fr ;
- g) Réfléchir dans le cadre d'un comité de pilotage à l'élaboration d'une feuille de route de la science ouverte propre à notre établissement.

Objectif 43 : Travailler à l'ouverture de Sorbonne TV

Il est courant que des universités reconnues proposent des contenus audiovisuels ou des podcasts destinés à un large public, généralement désignés sous le nom de *Web TV*, de manière à s'adapter à la profonde transformation des usages numériques. L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ne peut rester en retrait et elle a un rôle à jouer sur la scène nationale et internationale en diffusant des contenus savants et culturels. Rassembler le riche patrimoine dont nous disposons déjà et travailler ensemble à la production de nouveaux contenus audiovisuels à forte valeur ajoutée serait aussi un élément clé dans la consolidation de notre communauté. Elle offrirait des occasions fortes de dialogue entre les composantes et services et ferait appel à l'expertise des bibliothèques.

Un tel projet doit être unifiant et fédérateur. Pour être adaptée aux prérequis des opérateurs, la grille des programmes doit s'inscrire dans un champ de lignes éditoriales façonnées en fonction des publics visés (étudiants, communauté savante, large public) et ne saurait obéir à une simple juxtaposition disciplinaire et segmentée.

La programmation même, soutenue par la DSIUN, doit être en phase avec la société. Les expertises actives au sein de Paris 1 Panthéon-Sorbonne pourront s'exprimer sur des questions d'actualité ; les productions éditoriales et scientifiques pourront être valorisées par des émissions spécifiques ; cours et conférences, contenus documentaires seront captés et élaborés, avec une attention particulière pour la francophonie et l'international. Loin de se substituer à un service d'enseignement à distance, cette chaîne universitaire sera un moyen d'attirer vers Paris 1 Panthéon-Sorbonne un public désireux de recevoir un savoir académique.

- a) Donner à Paris 1 Panthéon-Sorbonne une pleine place dans le paysage numérique national et international ;
- b) Créer une TV placée sous le signe de l'unité de la programmation ;
- c) Élaborer une programmation orientée vers l'actualité scientifique et culturelle et vers la diffusion des savoirs.

B / S'ouvrir vers la société, développer nos partenariats

Objectif 44 : Favoriser le développement de l'entrepreneuriat

Les initiatives d'accompagnement à l'entrepreneuriat permettent de promouvoir l'esprit d'entreprendre des étudiants pour renforcer leurs aptitudes à développer des projets innovants et faciliter l'insertion professionnelle de ces publics. L'entrepreneuriat permet à chaque étudiant de devenir acteur de son projet professionnel, d'engagement associatif et citoyen ainsi que de développer des compétences transférables et des aptitudes utiles tout au long de son parcours entrepreneurial.

L'entrepreneuriat dans les sciences humaines a un fort potentiel qui n'a manifestement pas atteint son plein développement. Il est vrai que l'idée commune selon laquelle "l'innovation" serait consubstantiellement liée à la "technologie", un investissement dans des programmes de formation à l'entrepreneuriat moins systématique dans les institutions de sciences humaines que dans les écoles d'ingénieurs ou d'autres facteurs encore, peuvent venir expliquer ce constat. Cependant, il existe un consensus sur le fait que les profils SHS font d'excellents entrepreneurs, sur la base de leurs compétences disciplinaires et de leurs compétences transversales. Une attention toute particulière sera aussi portée sur les propositions pour les étudiants en SHS nécessitant une réflexion appuyée et un plan d'action structuré autour des problématiques entrepreneuriales et de professionnalisation, propres et adaptées aux humanités.

Une réflexion sera lancée sur la création d'un incubateur, qui se verra un véritable laboratoire d'idées favorisant une émulation collective, le partage de connaissances et des associations de compétences. Cet incubateur sera une structure d'accompagnement des entrepreneurs de notre communauté universitaire, dans leur diversité : étudiants, jeunes diplômés et public en formation continue, enseignants-chercheurs souhaitant valoriser leur recherche sous forme de création de start-up et tous les autres porteurs de projets. L'incubateur apportera un soutien matériel et humain à leurs projets de création d'entreprise et de start-up, d'entreprises sociales et solidaires, coopératives, etc.

- a) Développer une communauté universitaire entreprenante fédérant tous les porteurs d'innovations impliquant toute la communauté de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne : étudiants, doctorants, chercheurs, enseignants et personnels BIATSS ;
- b) Créer des modules d'accompagnement des étudiants entrepreneurs, ainsi qu'une valorisation des compétences qui permettra aux étudiants d'acquérir des atouts et de mettre en perspective expériences et compétences pour élaborer leurs projets entrepreneuriaux ;
- c) Créer un incubateur ouvert à l'ensemble de la communauté et développer le mécénat de compétence dans ce cadre.

Objectif 45 : Développer nos partenariats avec les entreprises

Au cœur d'un écosystème unique et d'un réseau de partenariats diversifiés, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne entend affirmer son rôle sociétal et ambitionne d'établir une relation privilégiée et de pérenniser

notre coopération avec le monde socio-économique et culturel, dans un dialogue ouvert, les entreprises, les associations, ainsi que l'ensemble des acteurs de la société civile.

Le rayonnement de notre établissement devra concourir à développer activement des coopérations et des partenariats ambitieux, à forte valeur ajoutée pour notre établissement, sans la moindre concession de déontologie, résolument tournés vers des actions prospectives dans une logique d'appui aux formations, à la professionnalisation, à la recherche, à la valorisation et à l'innovation ainsi qu'au développement de nos ressources, dans un esprit de collaboration, d'écoute, de dynamisme et de proximité.

Redonner un nouveau souffle au développement de nos partenariats nécessitera d'une part de déployer une politique partenariale visible et de relations avec les entreprises structurées, d'autre part de mettre en place une organisation interne qui doit nous permettre de bâtir de nouveaux partenariats visant à construire des projets communs. À cette fin, divers outils et procédures seront mis en place pour permettre la fluidité interne et l'agilité dans la réponse aux requêtes extérieures et des relations de notre université et avec ses partenaires : amélioration de la prise de contact, création et animation d'une « Commission de l'insertion professionnelle et des partenariats entreprise » prenant appui sur les composantes, établissement de liens plus étroits avec les acteurs de l'innovation, etc.

Pour développer ses partenariats, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne lancera une nouvelle dynamique de relations partenariales avec le monde socio-économique visant à promouvoir des partenariats à l'insertion professionnelle (politique des stages, projets tutorés, alternances, etc.), des partenariats pour la recherche (politique des thèses CIFRE, contrats de recherche autour d'un projet scientifique commun, etc.), des partenariats sous forme de mécénat (politique de recherche partenariale collaborative, développement des chaires de recherche, etc.).

- a) Déployer une cartographie des partenariats existants et rédiger une circulaire sur les partenariats pour accompagner les porteurs de projets ;
- b) Mettre en œuvre une politique des partenariats et augmenter notre nombre de partenariats, notamment à destination des SHS ;
- c) Créer une « Commission de l'insertion professionnelle et des partenariats entreprise » prenant appui sur les composantes ;
- d) Concevoir une plaquette et une page sur notre site internet dédiée au monde socio-économique, permettant de visualiser ce que notre établissement peut proposer dans le cadre de ses partenariats : formation professionnelle et continue, apprentis, stagiaires, actions de recherche, prestations de service, fondation, participation à la vie universitaire, etc. ;
- e) Utiliser la Fondation Panthéon-Sorbonne comme levier de financement et d'accompagnement des projets.

Objectif 46 : Ouvrir nos formations à différents types de publics

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne accueille déjà divers publics extérieurs dans ses enseignements et ses manifestations. Il faut développer une politique concrète de l'université vers la société en offrant un accès à des événements. Des cycles de conférences doivent être promus, en liaison avec des établissements culturels et des collectivités de Paris et de l'Île-de-France. Le modèle de l'Université permanente de Paris, destinée aux seniors parisiens, en collaboration avec la Bibliothèque publique d'information (BPI), le Centre George Pompidou, le Muséum peut servir de modèle inspirant. Des partenariats doivent être multipliés pour attirer un public qui est en forte demande. C'est par une politique dynamique, fondée sur la mise en valeur de son identité et de ses compétences que Paris 1 Panthéon-Sorbonne gagnera en rayonnement dans son bassin géographique le plus proche.

- a) Travail à l'ouverture de formations permanentes destinées à des publics davantage seniors ;
- b) Développer des partenariats avec des institutions parisiennes en ce sens.

Objectif 47 : Structurer notre réseau d'*alumni*

Les *alumni* doivent être considérés comme membres à part entière de la communauté universitaire. Au niveau national comme international, nos anciens étudiants et personnels peuvent contribuer par leurs expériences et leurs compétences au développement de l'établissement dans tous les domaines : offres de stages, développement de terrains de recherche, création de programmes de recherche-actions, aide à l'insertion professionnelle des étudiants, expertises, etc.

La construction d'une réelle politique pour les intégrer pleinement à la vie de la communauté revêt un véritable enjeu d'avenir pour l'établissement. Une réflexion doit ainsi être menée tant au niveau des outils et des ressources pouvant être à leur disposition, qu'en matière de fédération et d'animation de ce réseau.

- a) Créer une communauté d'anciens étudiants et personnels de l'université ;
- b) Mettre ce réseau en lien avec les formations et les étudiants actuellement présents pour développer les stages et l'insertion professionnelle ;
- c) Permettre des levées de fonds par le biais de la Fondation Panthéon-Sorbonne ;
- d) Développer ce réseau en vue d'utiliser son expertise pour la recherche et au-delà ;
- e) Développer le réseau international de nos *alumni* et anciens personnels "ambassadeurs de Paris 1 Panthéon-Sorbonne".

C / Valoriser les atouts forts de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Objectif 48 : Valoriser les bibliothèques et leurs collections

La formation et la recherche sont adossées à Paris 1 Panthéon-Sorbonne à un réseau exceptionnel de bibliothèques. Mais, alors que beaucoup d'universités parisiennes centralisent leurs ressources documentaires dans un unique service commun de documentation, notre université a hérité d'une pluralité de structures : un SCD qui fédère six bibliothèques intégrées et plus de trente bibliothèques associées et deux bibliothèques interuniversitaires (bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne et bibliothèque interuniversitaire Cujas). L'ensemble totalise plus de soixante-dix kilomètres linéaires de rayonnages et plus de trois millions de documents.

Les collections ainsi constituées, certaines depuis plusieurs siècles, sont d'une valeur patrimoniale unique. Les actions en faveur de leur conservation et de leur accessibilité à un large public devront être pérennisées et accentuées : numérisations, expositions physiques ou virtuelles, journées du patrimoine et autres nuits de la lecture. La valorisation des collections passe également par le développement des partenariats scientifiques associant enseignants-chercheurs et personnels des bibliothèques. Aux initiatives déjà existantes, d'autres pourront s'adjoindre en privilégiant si possible des synergies entre les bibliothèques elles-mêmes et les projets interdisciplinaires.

Pour conserver cette qualité documentaire, qui a valu à plusieurs de nos bibliothèques le label « Collection d'excellence » du GIS Collex et la reconnaissance de missions nationales, il appartiendra de veiller à la stabilité des financements et au maintien de leur diversité (conservation et accroissement des collections autant que projets scientifiques d'exploitation des fonds). Une réflexion pourra également être engagée sur la répartition des subventions documentaires au regard de projets spécifiques ponctuels ou de l'évolution des structures.

Enfin, la valorisation des bibliothèques et de leurs collections suppose une attention particulière aux lieux et aux bâtiments. La rénovation des infrastructures, la création de nouveaux espaces comme la redistribution des espaces existants devront permettre d'accroître l'attractivité de nos bibliothèques et d'assurer la sécurisation des fonds.

- a) Valoriser les fonds patrimoniaux par l'accroissement de leur visibilité : développement des bibliothèques numériques, organisation d'expositions et ouverture des portes à un large public ;
- b) Assurer la stabilité des financements et leur adaptation aux besoins spécifiques ;
- c) Lancer la rénovation de la bibliothèque Cujas ;
- d) Adapter l'offre documentaire aux nouveaux lieux de recherche et d'enseignement (Aubervilliers, La Chapelle, PMF).

Objectif 49 : Accroître la visibilité de nos galeries

Les galeries d'art prestigieuses de l'université constituent un atout important : Sorbonne ArtGallery, située dans la galerie Soufflot du centre Panthéon qui soutient la promotion scientifique de l'art et de la recherche-crédation de haut niveau et la Galerie Michel Journiac, située au cœur de l'École des arts de la Sorbonne. La grande variété des implantations de Paris 1 Panthéon-Sorbonne offrirait également des possibilités importantes en termes d'expositions et d'offres culturelles.

- a) Organiser davantage d'expositions dans les différents lieux de l'université ;
- b) Ouvrir ces expositions au grand public lors de journées spécifiques et leur assurer une plus grande publicité.

Objectif 50 : Valoriser le patrimoine mobilier et immobilier de l'université

Le patrimoine immobilier est un enjeu essentiel pour Paris 1 Panthéon-Sorbonne, compte tenu de la faible superficie dont dispose l'établissement au regard du nombre d'étudiants qu'il accueille. Dans cette perspective, la livraison du campus La Chapelle en septembre 2024 est une opportunité qu'il faut préparer dès aujourd'hui. Devront donc être pensées à la fois l'intégration de la Chapelle au sein du Campus Condorcet et la reconfiguration en profondeur du centre Pierre-Mendès-France après 2024, pour lequel un projet ambitieux et innovant doit être proposé. Il s'agit sans doute d'un des enjeux majeurs de cette mandature en matière de patrimoine immobilier, auquel il faut s'attaquer dès aujourd'hui.

En dépit de l'accroissement de surface à la livraison de La Chapelle, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne demeure et demeurera sous-dotée par comparaison avec les autres universités franciliennes. Ainsi, la gestion de son parc immobilier requiert de disposer et de collecter des données détaillées sur chacun de ses centres, afin de se doter, à terme, d'une comptabilité analytique permettant d'évaluer avec précision les coûts de fonctionnement de chaque site. Par ailleurs, une gestion davantage centralisée des salles d'enseignement par les plannings pourrait être envisagée.

Notre parc immobilier nécessite un entretien et une maintenance régulière de chacun des sites, afin d'assurer des conditions de travail satisfaisantes tant pour les étudiants et les enseignants que pour les équipes de recherche. Dans cette perspective devrait être prochainement créée une commission du patrimoine. Cette commission, qui sera régulièrement convoquée, et à laquelle sera associé l'ensemble des composantes de l'université, permettra de centraliser les besoins relatifs à l'entretien des locaux et de répondre aux « petits problèmes du quotidien » auxquels tous les personnels sont confrontés. Le recensement de ces besoins sera par ailleurs renforcé et systématisé.

Dans les mois à venir sera également lancée une mise à jour de notre Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) dont un des objectifs sera de prolonger et de renforcer la logique de pôles disciplinaires initiée ces dernières années, autour du cœur historique du Quartier Latin : Campus Port-Royal pour le droit, PMF-MSE pour l'économie, la gestion, les mathématiques et informatique et l'IAES, Sorbonne et Campus Condorcet pour les SHS. Un effort particulier devra également être porté aux travaux de rénovation

énergétique de nos bâtiments, qui impliquent souvent des travaux de grande ampleur, portant soit sur le développement de la Gestion Technique des Bâtiments (GTB), soit sur la rénovation des enveloppes des bâtiments. Plusieurs projets ont été déposés en ce sens lors du dernier CPER et dans le cadre du plan de relance.

Du fait de son implantation, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est inscrite dans le paysage parisien, celui du Quartier Latin (lié aux origines de la Sorbonne), et de quartiers et de communes plus particuliers. Ce contexte urbain est l'écrin d'un patrimoine immobilier exceptionnel appartenant en propre à notre université ou partagé par elle. Il convient de valoriser cette histoire et ce cadre architectural. Les Journées internationales du Patrimoine peuvent être l'occasion de créer des parcours urbains et des cycles de visites.

- a) Développer une politique d'ouverture du patrimoine immobilier de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, par des cycles de visite, par exemple lors des Journées du patrimoine ;
- b) Intégrer pleinement la dimension environnementale dans nos usages des bâtiments et les travaux qu'ils nécessitent.

GLOSSAIRE

AAP - Appel à Projets ADUM - Accès Doctorat Unique Mutualisé

AENES - Administration de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Supérieur

ANR - Agence Nationale de la Recherche

APC - Article processing charges

BIATSS - personnels de Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Sociaux et de Santé

CA - Conseil d'Administration

CAVEJ - Centre Audiovisuel d'Études Juridiques

CFVU - Commission de la Formation et de la Vie Universitaire

CIFRE - Conventions Industrielles de Formation par la Recherche

CNED - Centre National d'Enseignement à Distance

CNRS - Centre Nationale de la Recherche Scientifique Collex - Collection d'excellence

CP CFVU - Commission Permanente de la CFVU

CPER - Contrat Plan État-Région

CPP - Congé pour Projet Pédagogique

CRCT - Congé pour Recherches ou Conversions Thématiques

CV - Curriculum Vitae

CVEC - Contribution Vie Étudiante et de Campus

D2P - Direction des Projets et de la Prospective

DD-RS - Développement Durable - Responsabilité Sociétale

DEVE - Direction des Etudes et de la Vie Etudiante

DIREVAL - Direction de la Recherche et de la Valorisation

DL - Direction de la Logistique

DSIUN - Direction des Systèmes d'Information et des Usages du Numérique

EHESS - École des Hautes Études en Sciences sociales

ENS - École Normale Supérieure

EPCC - Établissement Public du Campus Condorcet

EPHE - École Pratique des Hautes Études

EPI - Espaces Pédagogiques Interactifs

ERC - European Research Council

ESCP - École Supérieure de Commerce de Paris

ESR - Enseignement Supérieur et Recherche

ETA - Enseignants Tuteurs Accompagnateurs dans les composantes

EUR - École Universitaire de Recherche

FLE - Français Langue Étrangère

FSDIE - Fond de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes

GED - Grand Équipement Documentaire

GIS - Groupement d'Intérêt Scientifique

GPEC - Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GTB - Gestion Technique des Bâtiments

HRS4R - Human resources strategy for researchers

IED - Institut d'Étude à Distance IEJ - Institut d'Étude Juridique

INED - Institut National d'Études Démographiques

INRAE - Institut National de recherche pour l'Agriculture, l'alimentation et l'Environnement

INRAP - Institut National de recherches archéologiques préventives

IRD - Institut de Recherche pour le Développement

ITRF - Ingénieurs et personnels Techniques de Recherche et de Formation

Labex - Laboratoire d'excellence

MOOC - Massive Open Online Course

MSE - Maison des Sciences Économiques

NCU - Nouveau Coursus à l'Université

PEC - Portefeuille Emploi-Compétences

PIA - Programme d'Investissement d'Avenir

PJSE - Paris Jourdan Sciences Economiques

PMF - Centre Pierre-Mendès-France

PSL - Paris Sciences et Lettres

RIFSEEP - Régime Indemnitare tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel

RIPEC - Régime Indemnitare des Personnels Enseignants et Chercheurs

SCD - Service Commun de Documentation SHS - Sciences Humaines et Sociales

SPOC - Small Private Online Course

SPSI - Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière

SSU - Service de Santé Universitaire

TD - Travaux Dirigés

UEFAPS - Unité d'Enseignement des Activités Physiques et Sportives

UFR - Unité de Formation et de Recherche

UMR - Unité Mixte de Recherche

UPEC - Université Paris Est Créteil



UNIVERSITÉ PARIS 1

PANTHÉON SORBONNE
