



REINVENTONS PARIS 1

POUR UNE UNIVERSITE OUVERTE, COLLEGIALE
ET SOLIDAIRE



Depuis mars, l'épidémie de COVID-19 a bouleversé, bien au-delà de notre université, la vie de chacun d'entre nous et de nos proches. Si le virus a différé le processus électoral, l'incertitude sur l'évolution de la situation sanitaire doit nous conduire à la gérer avec pragmatisme dans l'intérêt de toute la communauté universitaire. Tout en formant le vœu que cette période particulièrement difficile prenne fin le plus rapidement possible, la responsabilité appelle à assurer la continuité de nos formations et de notre recherche dans les meilleures conditions, en veillant à préserver la santé des étudiants et des membres de l'ensemble du personnel de notre établissement.

L'objectif est bien évidemment de privilégier – autant que possible – le « présentiel », ce que permet le respect des gestes barrières grâce, notamment, au port obligatoire du masque et la mise à disposition de gel hydroalcoolique. Le « présentiel » doit demeurer le principe, télétravail et enseignement à distance restant un accompagnement. Il ne saurait être cependant appliqué de manière aveugle. Car la priorité, c'est la santé de tous. Ce n'est qu'avec ce préalable, et en veillant à ce qu'elle soit garantie, que l'avenir sera préservé. Des exceptions doivent nécessairement être prévues, notamment pour les personnels et étudiants exposés à des risques évalués par la médecine du travail et étudiante. Mais il faut aussi savoir être à l'écoute des inquiétudes et y répondre toujours avec le même objectif : réinventer une vie universitaire riche et dense. Une bonne gouvernance, c'est assumer une responsabilité de manière raisonnée.

Gouverner, c'est aussi construire l'avenir, avec sérénité, sans se laisser déboussoler, déstabiliser par l'épreuve mais en ayant toujours à l'esprit la direction que l'on s'est fixée. Vous l'aurez compris, je ne veux pas d'une université virtuelle. Je souhaite que nous demeurions une communauté de personnes, d'acteurs qui travaillent ensemble, se voient, se connaissent, progressent, débattent voire se confrontent, ensemble, en « chair et en os », présents au sein de notre alma mater. L'épidémie doit nous conduire, plus que jamais, à rester soudés et ne doit pas nous faire oublier les autres combats que nous aurons à mener afin que l'université demeure le service public auquel nous sommes tous extrêmement attachés.

Fidèle aux valeurs d'humanisme qui la fondent, notre université croit à son avenir dont la boussole doit être le principe fondamental de la liberté académique qui seule garantit la préservation de l'esprit critique et de la diversité des profils et des recherches. Cette même liberté permettra de faire front face aux réformes voulues par d'autres mais aussi de nous projeter ensemble dans l'avenir. La confrontation, essentielle, des idées ne doit pas être source de blocage mortifère mais une force pour relever ensemble les défis futurs.

C'est pourquoi, à l'approche des élections aux conseils centraux et à la présidence de notre université, je vous propose ce programme qu'avec une équipe dynamique et soudée, nous mettrons en œuvre pour réinventer Paris 1 et en faire une université encore plus ouverte, collégiale et solidaire.

Christine Neau-Leduc



GOUVERNANCE

Repenser la Collégialité

Forte de sa diversité, de ses atouts considérables et des opportunités qui s'ouvrent à elle, l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne a besoin d'une gouvernance collégiale repensée afin d'éviter tout autant un centralisme inadapté qu'une dérive centrifuge. Bien que composée de plusieurs disciplines, organisée autour d'UFR, de services ou d'instituts, dispersés en de nombreux sites, notre communauté est une. Enseignants-chercheurs, chercheurs, enseignants, personnels administratifs, techniques et d'appui à la recherche, étudiants, nous faisons tous partie de cette communauté et sommes interdépendants. *Nous ne pouvons rien les uns sans les autres. Nous pouvons tout, ensemble.* Ce fil conducteur doit innover l'organisation et la conduite de la gouvernance de l'université reposant sur une confiance constructive réciproque. Il est la seule voie de résolution de dysfonctionnements que nous connaissons tous et qui devront être pris à bras le corps.

Des principes de gouvernance renouvelés

Refonder le dialogue et la coopération

Des principes de gouvernance organisant le respect mutuel, l'écoute et la reconnaissance du dévouement et du travail de l'ensemble des corps et des personnels seront appliqués. Ils assureront un fonctionnement stable, seul gage d'un cadre d'études apaisé pour l'ensemble de nos étudiants et assurant la préservation de la réputation et de l'image de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Ils devront, également, être garants du bon fonctionnement du service public de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi que des libertés académiques. Ces principes se traduiront par un engagement de mise en œuvre et de renforcement de la concertation, de stabilité dans la prise de décision et de suivi des décisions. Ils devront trouver des traductions pratiques à tous les niveaux de l'université. Il s'agira, également, de s'assurer, au moment de la prise de décision, de la faisabilité pratique de celle-ci en s'appuyant sur les compétences de ceux qui sont au plus près du terrain.

Le respect, gage de l'intégrité de notre communauté

Une gouvernance en prise avec le terrain

Redonner aux conseils centraux leur rôle légitime

Le conseil d'administration et le conseil académique seront particulièrement sollicités en matière de stratégie et de prospective. A partir de constats partagés, ils doivent retrouver le rôle d'impulsion de la politique de l'université qui est le leur et ne plus être accaparés par les méandres d'une masse de dossiers techniques d'intérêts divers et limités. En ce qui concerne l'ensemble des conseils et des commissions qui font la vie institutionnelle de l'université, leur rôle et leur fonctionnement devront être mieux respectés et organisés. Ainsi, des formations seront proposées aux membres des conseils et commissions ; des commissions *ad hoc* de préparation des conseils fonctionneront effectivement ; la transmission des documents et des informations nécessaires à la tenue des séances sera faite dans des délais utiles permettant une consultation réelle des conseils et commissions ; la publicité des décisions prises et leur accessibilité à

Un rôle stratégique des conseils renforcé

Les prérogatives de chaque conseil et commission respectées

Une formation proposée à tous les élus

tous sera assurée ; les commissions paritaires des personnels titulaires comme des personnels non-titulaires seront réunies et consultées dans le respect de leurs prérogatives ; le rôle et le statut des vice-présidents et vice-présidentes des étudiantes et étudiants seront, en concertation avec leurs organisations, repensés afin de leur permettre de mieux exercer leur mission avec des moyens adéquats ; le nombre de vice-présidences statutaires et fonctionnelles sera porté de huit à dix.

Une organisation clarifiée

Une organisation désengorgée et délocalisée

Il s'agira, également, de soutenir toutes les composantes de l'université dans leur capacité à être performantes, innovantes. Nos disciplines doivent être encore plus fortes, tout en sachant collaborer entre elles, car c'est alors l'université dans son ensemble qui est renforcée. L'université Paris 1 a toujours su se renouveler, se réinventer, pour demeurer à la pointe de la recherche et de l'enseignement en sciences humaines et sociales. Le dynamisme de nos équipes de recherche et l'attractivité et la réussite de nos formations l'attestent. L'enjeu primordial est de se placer au bon niveau d'efficacité, sans dogmatisme, dans une relation de confiance et de responsabilité, fruit d'un dialogue stratégique réel. La décision politique, le pilotage et la coordination doivent demeurer auprès des organes centraux afin de préserver l'unité de l'université, mais l'ensemble des autres prérogatives reviendra aux composantes. Il appartiendra, particulièrement, à la présidente de l'université ainsi qu'à la direction générale des services, de s'assurer, par une présence régulière sur les sites de l'université, de l'effectivité de l'organisation souhaitée et de sa plus grande proximité avec les acteurs de terrain.

Subsidiarité et collaboration

Efficacité et proximité

Transversalité des services, des directions et des composantes

Il faut, aussi, repenser l'organisation des services en introduisant davantage de transversalité entre les directions, entre les directions et les services et entre les directions et les composantes tout en leur permettant d'assurer une fonction d'appui renouvelée. Chacun devra ainsi pouvoir identifier le bon interlocuteur et obtenir une réponse dans un délai raisonnable, ce qui peut amener à renforcer certains services. L'expérimentation d'un fonctionnement en mode projet, projet clairement cerné et porté de la décision à sa mise en œuvre par une même équipe et dans un temps limité, sera développée.

Simplification et réactivité

Replacer l'humain au centre de l'université

Mais, si la collégialité de la gouvernance est un objectif en soi, c'est un impératif à réaliser afin de replacer l'humain au centre de notre université, pour un bien-être au travail effectif, gage de sérénité et de stabilité. L'université doit avoir soin des siens, de ses personnels titulaires comme de ses personnels contractuels, particulièrement dans les temps actuels.

Le bien-être au travail, priorité et indispensable préalable

Ce bien-être passe non seulement par des conditions de travail repensées et améliorées mais aussi par des moyens, y compris en temps, mis à disposition. Une clarification des tâches incombant aux enseignants-chercheurs est, par exemple, nécessaire pour garantir la bonne exécution de leurs différentes missions. Un dialogue social respectueux, transparent et responsable, centré sur la qualité de vie au travail, est indispensable. L'échange avec les organisations représentatives du personnel doit être constant, et formalisé dans des rencontres régulières et respectées. Des objectifs annuels et pluriannuels seront débattus et fixés. Dans le cadre du RIFSEEP, il faudra préciser les critères de mise en œuvre du complément indemnitaire annuel (CIA) pour garantir une meilleure effectivité d'une équitable attribution. La reconnaissance du dévouement et des compétences, la stabilisation des personnes dans leurs fonctions, la valorisation des carrières et la formation devront être considérées comme des priorités tant pour les personnels titulaires que contractuels. Par exemple, exploitant toutes les possibilités du droit du travail et du droit de la fonction publique, un plan, élaboré de façon concertée, pourra fixer sur une période de quatre ans des objectifs en matière, notamment, de stabilisation de recrutement de personnels contractuels, de durée des contrats, de transformation en contrats à durée indéterminée, d'accompagnement à la présentation des concours de recrutement, de primes. La faisabilité d'autres pistes d'amélioration sera examinée, telles celles relatives à des systèmes d'aides pour des complémentaires-santé ou pour de la prévoyance. Il s'agira, également, d'améliorer les conditions matérielles de travail (ergonomie des postes, propreté et accessibilité des lieux d'usage commun...) et de concevoir des espaces de convivialité adaptés. Une attention particulière sera portée à la pratique du télétravail dans un cadre conciliant les besoins des services et des conditions de travail adaptées et sécurisées. Le développement des activités sociales et culturelles à destination de l'ensemble des personnels sera aussi un point important. L'université devra se doter d'un bureau social aux activités élargies. La mise en place d'une cellule de veille sociale pour l'ensemble des personnels sera, enfin, organisée et le rôle du médiateur renforcé.

Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

L'ensemble des services forme l'ossature de notre université, il est indispensable de reconnaître leur investissement à sa juste valeur à travers des mesures sociales diversifiées. Une véritable politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devra commencer à être bâtie : chacun pourra bénéficier d'un bilan de

Une université qui prend soin des siens

Favoriser un dialogue social respectueux et constant

Valoriser, former, stabiliser

Améliorer les conditions matérielles de travail

Créer une cellule de veille sociale

Reconnaître l'investissement

compétences et de formations afin de lui permettre de construire l'évolution de sa carrière. Toute une palette d'actions devra être utilisée, par exemple : renforcer la formation professionnelle des personnels, celle-ci devant avoir lieu à l'arrivée des nouveaux personnels, lors des promotions et tout au long de la carrière ; mettre en place un tableau des formations réglementaires afin d'en assurer le suivi ; prévoir des formations spécifiques à l'animation et à la gestion d'équipe ; être capable d'anticiper les départs et les arrivées de personnels et prévoir la mise en place de « tuilages » afin d'éviter la déperdition d'informations et de pratiques ; permettre sur la base du volontariat de découvrir ponctuellement des postes d'autres services pour favoriser le partage de bonnes pratiques, l'échange et la cohésion ; délocaliser ponctuellement et régulièrement les services centraux, particulièrement les Ressources humaines, au sein des différents sites de l'université pour une plus grande proximité. Enfin, un travail de définition des fonctions doit être mené, tant pour celles qui sont du ressort de l'administration que pour celles qui sont exercées par des enseignants-chercheurs ou des élus. Une meilleure répartition des compétences et des attributions, clairement énoncées dans les fiches de postes et des lettres de mission repensées comme un outil de pilotage, évitera les doubles emplois, les incertitudes et les redondances, et permettra à tous de gagner du temps en évitant la fragmentation du travail et l'éparpillement des responsabilités.

Ces propositions permettront d'assurer une plus grande stabilité des personnels au sein de l'université et d'offrir une cohésion plus forte.

Permettre la montée en compétence

Organiser les transitions

Mieux définir la répartition des compétences

Inscrire l'université dans une politique de responsabilité sociétale et de transition écologique

Pleinement consciente de ses responsabilités sociétales et environnementales, l'université doit développer une politique volontariste en matière de développement durable. S'appuyant sur les actions déjà menées notamment au sein de la Cité du développement durable, une impulsion nouvelle est nécessaire afin de répondre à des enjeux auxquels l'actualité offre une acuité et une immédiateté peu contestables. Paris 1 se doit d'y répondre en tant que structure publique de formation et de recherche, en tant que gestionnaire d'un patrimoine, à bien des égards, exceptionnel, mais aussi et surtout, en tant que communauté humaine ancrée dans un territoire au développement duquel elle concourt. Cet engagement a pour objectif de permettre la diffusion des principes de la responsabilité sociétale et de la transition écologique auprès des étudiants, de dynamiser encore plus les productions scientifiques sur ces enjeux et d'améliorer le fonctionnement de l'université en limitant son impact environnemental et offrant une meilleure la qualité de vie pour les personnels et les étudiants.

Une université affirmant une stratégie globale

La responsabilité sociétale et la transition écologique devront être considérées comme un axe stratégique transversal de l'université. Il s'agira, dans un premier temps, d'identifier les impacts de notre activité sur l'environnement, de les mesurer afin de poser un diagnostic initial tout en identifiant les souhaits de notre communauté et de définir des priorités. Il s'agira d'affirmer clairement ce vers quoi nous voulons tendre et de fixer des priorités afin de ne pas créer d'attentes déçues. Il faudra des projets cibles clairs orientés vers des actions

Un axe stratégique transversal

précises. À partir de ce travail, un plan pluriannuel sera construit. L'université adhèrera au Pacte Mondial (Global Compact) de l'ONU et s'engagera dans un processus de labellisation adapté aux universités, le label DD&RS de la conférence des présidents d'universités. La démarche de RSE impliquant par nature l'association de tous les acteurs concernés, un comité d'orientation stratégique sera mis en place, composé de personnes reflétant la diversité de la communauté universitaire ainsi que de personnalités extérieures. Ce comité contribuera à l'élaboration de la stratégie et du plan d'actions, au suivi des projets et aura en charge de promouvoir les bonnes pratiques et de faire émerger les projets à venir en coordination avec les conseils centraux et sous le pilotage d'un vice-président ou d'une vice-présidente chargé de la responsabilité sociale de l'université (RSU). La question de la mise en place d'un budget participatif dédié sera débattue. Cette organisation pourrait s'accompagner de la création de référents RSU organisés en réseau et appartenant aux différents services, sites et composantes de l'université qui seraient sollicités afin de permettre le partage et la remontée d'informations, d'idées et d'initiatives ainsi qu'une mise en œuvre effective.

Une stratégie de RSU de Paris 1 aura, également, pour objet de porter une politique sociétale et scientifique au travers des actions d'un référent « Égalité » chargé de traiter les questions d'égalité, de lutte contre toutes les formes de discrimination au sein de l'université, de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la diversité dont les moyens seront renforcés ; d'un référent « Prévention et lutte contre le harcèlement » qui agira en coordination avec les services médicaux et juridiques de l'université et avec le médiateur et s'attachera à la sensibilisation de tous à ce fléau et à la formation à l'accompagnement des victimes ; enfin, un référent « Intégrité scientifique » qui définira avec le conseil académique une politique spécifique, organisera une réflexion collective sur les questions de formation à l'éthique et s'assurera de la mise en place d'une procédure d'instruction et de traitement des cas de manquement à l'intégrité scientifique en coordination avec les sections disciplinaires. Enfin, avec le concours de la Fondation, la création d'un fonds dédié au développement durable venant soutenir les initiatives pourra être envisagé.

Une université engagée dans la transition écologique

Il s'agira, tout d'abord, de soutenir et de prolonger l'ensemble des actions déjà engagées dans le cadre de la transition écologique au sein de l'université en évaluant leur impact et en permettant leur évolution. La transition énergétique sera au premier plan car les besoins de Paris 1 au regard, notamment, de la rénovation et l'optimisation thermique de ses bâtiments sont considérables. S'il faut vivement souhaiter que les dossiers déposés au titre du contrat de plan État-Région (CPER) en 2019 obtiendront le soutien que l'université peut légitimement attendre et que, cet automne, la candidature de Paris 1 dans le cadre du plan de relance sera couronnée de succès, d'autres types de financement, notamment européens, pourront être sollicités.

Une adhésion au Pacte Mondial

Un processus de labellisation engagé

La création d'un comité d'orientation

Une vice-présidence RSU

Un référent Égalité

Un référent Prévention et lutte contre le harcèlement

Un référent Intégrité scientifique

Transition énergétique incontournable

Des chantiers seront menés sur différentes thématiques parmi lesquelles la gestion des déchets (tri sélectif, tri spécifique des déchets sanitaires, réduction de l'usage des plastiques à usage unique), la réduction de la consommation d'eau, d'énergie et de papier par le développement de bonnes pratiques et la végétalisation de notre environnement. Au-delà, il s'agira, plus particulièrement, de développer trois axes principaux. Le renforcement de la politique d'achats responsable sera matérialisé, notamment, par l'introduction généralisée d'une clause sociale et environnementale dans les marchés et la mise en place d'un suivi d'exécution. Par-delà l'éventuel renouvellement des véhicules actuels par des véhicules hybrides ou électriques selon les possibilités et leur réelle opportunité écologique qui devra être étudiée, le développement des mobilités douces sera privilégié, accompagné et favorisé, par exemple, par l'augmentation des places et espaces de parking sécurisés pour les vélos dans le cadre d'une réflexion globale sur l'ensemble des sites de l'université, mais, également, par la sensibilisation de toute la communauté à ces enjeux. Enfin, l'université s'investira dans le développement du numérique responsable ce qui supposera d'en repenser les usages comme les matériels en s'insérant chaque fois que cela sera possible dans des filières privilégiant le reconditionnement et le réemploi. À terme, la labellisation Numérique responsable sera un objectif.

Généralisation du tri

Réduction de la consommation

Politique d'achat responsable

Ecomobilité

Développement du numérique responsable

Des formations en prise avec les enjeux du développement durable

Au-delà de la qualité scientifique et de l'insertion professionnelle, piliers non négociables de la mission de formation, l'université Paris 1 devra promouvoir auprès de ses étudiants une citoyenneté active et responsable soumise à l'esprit critique. Sera envisagée la création de certificats « Responsabilité sociétale et transition écologique » de connaissances et de compétences, de niveau licence et master, en plus des formations disciplinaires afin de permettre aux étudiants le souhaitant de compléter leur formation initiale. Une articulation avec les projets réalisés au sein d'UNA Europa sera, à ce titre, recherchée. Les ressources et réalisations de l'Université Virtuelle Environnement et Développement Durable (UVED) dont nous sommes membre associé, seront rendues accessibles aux étudiants et leur visibilité ainsi que celle de l'ensemble des supports déjà existants, sera renforcée. Dans la plus grande concertation avec les spécialistes de la discipline, un développement du master Développement durable pourrait être discuté au travers, par exemple, d'une offre de spécialités disciplinaires plus grande. De même, la création d'un parcours doctoral transversal pourra être soumise au Collège des écoles doctorales à l'instar de celui créé en partenariat avec l'Institut français de la mode. À un autre niveau, des ateliers organisés dans le cadre des Fresques sur le climat pourront être proposés aux étudiants souhaitant s'engager plus avant dans une démarche participative. Enfin, il sera offert une plus grande visibilité et un soutien renforcé à l'ensemble des ressources, des réalisations et des initiatives existantes sans oublier l'implication de la recherche, particulièrement dans UNA Europa.

Création de certificats « Responsabilité sociétale et transition écologique »

Favoriser les synergies et les projets transversaux en interne comme avec nos partenaires

RECHERCHE

Construire une recherche en sciences humaines et sociales ouverte, critique et savante

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne occupe du point de vue scientifique une place unique en France et sans doute dans le monde. De renommée internationale, reconnue dans la plupart des disciplines qu'elle pratique et poursuivant des recherches inédites d'importance majeure, elle possède aussi une taille critique et un périmètre sans équivalent, offrant une concentration de chercheurs et d'enseignants-chercheurs et un niveau d'exigence et d'innovation qui en fait un des moteurs essentiels pour les sciences humaines et sociales en France. Elle peut également compter sur ses nombreuses collaborations avec des centres de recherche étrangers, et sur le vaste réseau des docteurs qu'elle a formés, dont beaucoup ont poursuivi une carrière académique, parfois de très haut niveau, ou ont su tirer profit de leur formation de chercheur dans la vie professionnelle.

L'ambition d'une politique de recherche exigeante et réaliste doit donc être de permettre à ces atouts de pleinement s'exprimer, malgré la carence souvent scandaleuse des moyens publics, mais sans sacrifier des thématiques d'avenir à des intérêts corporatifs ou idéologiques. Rien ne peut se faire en matière de recherche sans l'adhésion de celles et ceux qui la font. Une politique de recherche doit donc prendre en compte les structures, mais aussi et surtout les femmes et les hommes, doctorants, personnels d'appui et de soutien, chercheurs et enseignants-chercheurs.

Construire avec tous ces acteurs des relations de confiance et de respect, tout en restant attachée aux valeurs de service public et d'humanisme qui la fondent, permettra à notre université de croire à son avenir. Un avenir dont la boussole doit être le principe fondamental de la liberté académique qui seule garantit la préservation de l'esprit critique et de la diversité des profils et des recherches. Cette même liberté permettra de faire front face aux réformes voulues par d'autres, notamment celles portées par la loi de programmation pour la Recherche, sources de précarisation et de compétition mortifères.

Stratégie de recherche

Concertation

Une politique de recherche ne peut se mener par voie autoritaire et doit reposer, fondamentalement, sur la confiance. D'autres établissements, plus petits et couvrant un prisme disciplinaire différent, ont pu faire le choix de la spécialisation « de niches » pour se distinguer, non sans dégâts souvent : la définition de priorités impératives favorise injustement ceux qui les définissent et en sont déjà spécialistes ; et une direction centralisatrice aboutit souvent à courir après des effets de mode vite périmés. La force scientifique de notre université réside au contraire dans sa richesse. Rien ne peut se construire sans celles et ceux qui la constituent. C'est la part d'incertitude préalable qui seule peut mener à des résultats neufs. Cela implique de créer les conditions qui permettent à la communauté savante de chercher, sans lui imposer des thématiques, des démarches et des résultats contraints. Face au danger que constituerait une telle politique de normalisation, la liberté académique doit être prioritairement défendue, affirmée, et réinvestie. C'est donc avant tout sur la base de l'adhésion des enseignants-chercheurs et des chercheurs, en concertation avec eux, et dans un dialogue respectueux, qu'une politique scientifique

***Reconnaître la
nécessaire incertitude
de la démarche de la
recherche***

nécessairement plurielle peut se construire, sans minorer l'importance des cadres stables, qui passent aussi par des financements récurrents et des projets fédérateurs.

Stabilisation

En effet, en matière de recherche, plus encore que les financements, le temps constitue la denrée la plus précieuse. Il faut donc absolument ne pas gaspiller celui des enseignants-chercheurs et chercheurs par des remises en cause multiples, et par une perpétuelle projection dans un futur qui retarderait sans cesse le passage à la production de résultats. Cela suppose au premier chef une stabilisation des cadres intellectuels et institutionnels dans lesquels s'inscrit la recherche, et une amélioration des conditions quotidiennes de travail pour retrouver de la disponibilité.

Préserver la disponibilité

Structures des partenariats scientifiques

Sans négliger la riche variété des accords déjà existants à d'autres échelles et leur développement, c'est, en priorité, au sein d'UNA Europa et de Sorbonne Alliance que devra désormais se développer la stratégie scientifique de notre université, car la recherche sera le premier moteur de ces deux réseaux. Une cartographie complète des structures de recherche, présentée *via* une plate-forme numérique, sera menée dans l'année au sein des deux entités, afin de permettre à celles et ceux qui le souhaitent d'identifier des complémentarités, de construire des partenariats, et de développer des synergies interdisciplinaires. Le rapprochement avec Paris 3, par exemple, offre des opportunités à explorer pour donner plus de visibilité aux travaux de nos collègues du département des langues.

Investir Sorbonne Alliance et UNA Europa

Valorisation

La valorisation de la recherche, longtemps oubliée ou négligée au sein de notre université, doit y trouver toute sa place. Elle prend plusieurs formes. La première est directement économique : elle est loin d'être insignifiante dans notre université, où se pratiquent l'informatique et les mathématiques, et où également la géographie ou l'archéologie, en particulier, déploient des outils techniques de haut niveau. Mais la valorisation y prend souvent aussi d'autres formes que dans les sciences expérimentales. Mais il existe d'autres formes, à commencer par la diffusion des résultats de la recherche. Il faut donc veiller à la reconnaissance de l'université dans les signatures des publications, en tenant compte des variations disciplinaires. La diffusion s'étend également au-delà des cercles d'experts, dans la perspective d'une science ouverte sur la cité, dont les dispositifs et ressources sont désormais des enjeux majeurs. De ce point de vue, la surface médiatique de notre université est considérable, comme le montre notre capacité de réponse à des demandes d'expertise, dans les délais parfois très courts du temps journalistique : cette compétence doit être mieux mise en valeur, en même temps que les modalités en seront repensées, via la Direction de la communication, pour améliorer encore notre réactivité. Une expertise ouverte à la demande sociale doit également être prise en

Mettre en valeur notre expertise au profit de la société

Mieux intégrer les professeurs et maîtres

compte dans les recrutements de maîtres de conférences et de professeurs associés, qu'il ne faut pas considérer comme des « super-vacataires ».

***de conférences
associés***

Réponses aux appels d'offre et préservation du temps pour la recherche

Le potentiel scientifique de l'université s'exprime également dans les réponses à des appels d'offre, puisque, on peut le déplorer, une très grande part des financements prend maintenant cette forme. Or tous ceux qui font de la recherche doivent pouvoir pleinement s'y consacrer, sans renoncer pour cela à l'obtention de financements. En matière d'appels d'offre, la veille et la prospective, l'assistance à la rédaction de réponses et, après l'obtention, la gestion administrative et comptable doivent donc devenir une fonction d'appui centrale de la Direction de la recherche et de la valorisation, en lien avec la Direction des relations internationales, sur la base d'une politique volontariste de création de postes de soutien, de recrutement ciblés, et aussi de redéploiement immobilier, car les projets de recherche ambitieux demandent une place suffisante pour être menés correctement à bien. Il sera indispensable aussi d'avoir recours à des missions ponctuelles d'expertise pour prospecter dans des domaines d'interaction avec les milieux professionnels et la société civile. Permettre à l'université d'améliorer sa capacité à obtenir et à gérer des programmes de recherche ne doit plus être vu comme un coût, mais comme un investissement dont les retours seront multiples, y compris au plan financier.

***Améliorer le soutien
aux réponses à des
appels d'offre et à la
gestion de projets***

***Appuyer les
programmes de
recherche, un
investissement et non
une charge***

Publications scientifiques

Nos différents services d'édition sont des atouts précieux, de même que les collections et revues de nos laboratoires, et il est indispensable de continuer à les soutenir. La maîtrise par l'université des canaux de l'information scientifique, et non uniquement de la validation experte des contenus, constitue un enjeu très sensible, dont il faut être pleinement conscient. Achever la refonte du site web de l'université est donc une urgence, pour mieux y présenter les informations scientifiques, à travers la valorisation des travaux réalisés dans les centres de recherche et des résultats obtenus, *via* un portail unique. Au-delà, c'est toute la question de la « Science ouverte » dont il faut s'emparer, dans une véritable ambition de service public, mais en veillant à ne pas engendrer de mécanismes augmentant de façon improductive les procédures. Des journées de présentation et de formation devront être proposées de façon récurrente, à destination de différents publics. Enfin, la question des traductions, et des moyens à y consacrer, ne peut plus être ignorée.

Soutenir nos éditions

***Prendre en compte la
Science ouverte***

Bibliothèques

Ouverture, accessibilité et conservation des travaux de recherche ne peuvent s'envisager qu'en concertation avec les bibliothèques, principaux outils et lieux de la recherche dans les disciplines de notre

Alma mater. Le Service commun de documentation, les bibliothèques interuniversitaires Cujas et de la Sorbonne offrent des avantages incomparables, dont il faut pleinement profiter, sans négliger la dimension pédagogique, en renforçant leur participation à la programmation scientifique et en les associant plus étroitement aux activités de recherche et aux réponses aux appels à projet. De plus, dans le cadre de Sorbonne Alliance, la proximité sur la Montagne Sainte-Geneviève d'autres lieux particulièrement emblématiques, les bibliothèques Sainte-Geneviève et Sainte-Barbe qui fusionnent, et la Bibliothèque littéraire Jacques Doucet, offrent de très grandes possibilités de collaborations concrètes, qui doivent être une priorité et qu'il faut faire connaître. Enfin, une politique volontariste doit résorber le saisissant contraste entre des conditions matérielles très inégales et l'exceptionnelle richesse des fonds, servie par la remarquable compétence des personnels dont bénéficient nos bibliothèques.

Reconnaître aux bibliothèques leur place de partenaires essentiels de la recherche

Les soutiens de l'université à la recherche doctorale et dans les laboratoires

Appui financier

Le soutien de l'université aux structures qui font vivre la recherche, laboratoires et écoles doctorales, prend trois formes : financière, immobilière, et humaine. Un premier engagement fort consiste à ne pas réduire la part des financements affectés aux laboratoires et aux écoles doctorales, et de refuser la transformation des modes de calcul quand elle a pour but de privilégier indûment certaines thématiques ou certains champs disciplinaires. C'est grâce aux appels internes et à travers une augmentation du BQR que le dynamisme sera encouragé, y compris en développant les appels thématiques sur des sujets transversaux mais pas seulement car la liberté de la recherche suppose aussi que des moyens puissent être obtenus sans pré-requis. Sur le modèle d'UNA Europa, l'université encouragera le développement de collaborations financées au sein de Sorbonne Alliance.

Sanctuariser les budgets des laboratoires et des écoles doctorales

Ressources propres

La sanctuarisation des ressources pérennes s'accompagnera de l'augmentation des ressources propres par deux voies, outre le renforcement du soutien à la recherche contractualisée et financée. D'abord, Sorbonne Alliance et UNA Europa augmenteront la capacité de l'université à répondre à des appels d'offre, puisqu'il n'est pas réaliste ni même honnête d'attendre à court terme une augmentation significative des financements récurrents de la part des bailleurs de fonds étatique et européen. Il est indispensable également de mener à bien l'effort entrepris pour obtenir la labellisation HRS4R. Ensuite la Fondation sera dynamisée : elle permettra d'associer financeurs et chercheurs dans des programmes partenariaux financés, pour des questionnements précis, dans un cadre attractif à construire. Elle s'appuiera également sur les chaires, pour des entreprises de plus longue haleine, adossées aux

Utiliser Sorbonne Alliance et UNA Europa pour trouver de nouvelles opportunités

Dynamiser la Fondation

laboratoires pour leurs volets concernant la recherche. Les *alumni*, pour lesquels tout reste à faire, seront des relais indispensables, car ils constituent un vivier formidable qu'il faut structurer au plus vite. C'est dans cette perspective que doit s'envisager toute la richesse du doctorat, adossé aux milieux économiques et professionnels : une souplesse accrue pour les écoles doctorales leur permettra ainsi de bénéficier de la taxe d'apprentissage.

Moyens humains

Les personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques ne doivent pas être les parents pauvres de la recherche de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Après que les moyens ont été augmentés pour les écoles doctorales les plus mal dotées, il est nécessaire de dresser le bilan de la répartition des soutiens humains entre les laboratoires. Deux points de vigilance sont à relever. Dans le cadre des unités mixtes, il faut veiller à ce que le désengagement de certains partenaires ne se traduise pas par des sollicitations insoutenables pour Paris 1, en demandes de postes, ou en surcharge de travail. Ainsi, les recompositions immobilières, au premier chef autour du Campus Condorcet, ne doivent pas s'accompagner de réductions d'effectifs sous couvert de mutualisation, entre des membres aux engagements inégaux. Il faut sortir d'une gestion au coup par coup, dans l'urgence, et promouvoir une véritable politique des ressources humaines pour la recherche, qui prenne aussi en compte l'évolution des carrières. C'est la condition nécessaire à toute montée en compétence. Celle-ci passe également par la systématisation de réunions d'échanges entre les personnels des laboratoires.

L'immobilier, levier de la politique scientifique

Les transformations actuelles de notre université lui permettent enfin de desserrer l'étau immobilier, même si elle demeure très polycentrée. Cependant la question immobilière ne saurait se résumer à celle des mètres carrés. Si de nouveaux espaces sont encore attendus à des échéances variées (La Chapelle, Condorcet II principalement), la première phase de Condorcet et le campus de Port Royal ont déjà permis de repenser la localisation du tiers de nos laboratoires et de plusieurs écoles doctorales. Par le jeu de réallocation que permettent les départs vers les nouveaux espaces, c'est toute l'organisation immobilière de la recherche qui peut être rationalisée et améliorée à l'avenir, dans le sens de la cohérence des implantations, en co-localisant les structures qui sont les plus portées à travailler ensemble, sur une base disciplinaire, afin de contrebalancer les effets d'éclatement de nos sites. Le levier immobilier doit aussi être mis au service de la recherche dans une autre dimension : l'organisation des manifestations scientifiques et des soutenances suppose des lieux adaptés et à la hauteur des événements. C'est pourquoi il faut mieux les prendre en compte dans la gestion des plannings des salles, en leur affectant prioritairement certains locaux, en particulier à la Sorbonne et au Panthéon. En effet, en complément des enseignements, il est indispensable de maintenir une activité

Mobiliser le formidable potentiel des anciens, en particulier des anciens docteurs

Maintenir et renforcer les effectifs BIATSS

Construire les carrières

Rationaliser les implantations

Donner la priorité à la recherche pour certains locaux

scientifique emblématique en Sorbonne, qui ne doit pas devenir un musée de l'enseignement supérieur, vidé de ses étudiants et de sa recherche.

Le Campus Condorcet, une chance à concrétiser

Le Campus Condorcet, bientôt complété par le Grand équipement documentaire vraiment opérationnel, offre un extraordinaire lieu de vie scientifique à notre université. Gisement de possibilités pour chacune et chacun d'entre nous, et pas uniquement celles et ceux qui y ont leurs bureaux, pour l'accueil de projets, pour l'organisation de manifestations et de soutenances, ou pour les synergies à de multiples échelles, cette chance doit produire toutes ses virtualités. Un tel projet ne se réduit pas à une opération immobilière. Une vie de campus doit vraiment naître sur place, avec une meilleure association des acteurs à la gouvernance, pour en faire un pôle scientifique majeur, du plan local au plan international, dans un esprit d'égalité d'intégration et de partenariat loyal de toutes les parties prenantes, universitaires ou non. Cela implique la mise en place d'actions structurantes, avec des thématiques scientifiques définies et identifiées. On le sait, le lancement de la phase II est à ce prix, alors qu'elle est un enjeu vital pour notre université. Nous devons nous l'approprier en ouvrant le débat pour déterminer les entités qui veulent y participer, et dans quel objectif.

***Saisir une chance
offerte à toutes et tous***

***Construire un pôle
scientifique majeur***

La recherche au cœur de l'être de notre université

Le soutien à la recherche passe enfin par une démarche réflexive. L'université doit être à elle-même un perpétuel objet d'étude, en s'interrogeant sur sa mission de service public, ne serait-ce que pour éviter que d'autres ne s'en instituent spécialistes. Ainsi, la collecte, la préservation et la mise en valeur de la mémoire de l'institution sera structurée, afin de collecter des souvenirs d'anciens (étudiants, enseignants, chercheurs, personnels...), de rationaliser le recueil de documentation sur les événements et les structures importantes de Paris 1, et de mettre en valeur l'héritage matériel et immatériel dont l'université est dépositaire, en particulier en organisant des commémorations et manifestations.

***Mettre en valeur la
mémoire de
l'université***

La recherche dans les laboratoires

Place des laboratoires dans l'université

Les laboratoires sont le lieu où s'incarne la recherche. Leur place, au centre de l'université, doit donc être repensée. La réunion de leurs directrices et directeurs sera plus régulière, afin d'en faire le lieu d'un véritable dialogue stratégique, et non simplement celui d'une pédagogie présidentielle ou de la discussion des tracasseries du quotidien sans moyens. Les laboratoires doivent être mieux associés aux travaux de la Commission de la recherche, au moyen d'invitations systématiques et de séances thématiques. L'interface avec la politique doctorale doit également être repensée, en liaison avec le Collège des écoles doctorales. Enfin, pour mieux construire l'articulation entre

***Développer les
réunions des
directeurs de
laboratoires***

les différents niveaux où se fait la recherche, depuis l'initiation à celle-ci, les laboratoires seront représentés lors du dialogue de gestion des UFR correspondant à leurs disciplines. L'enjeu est ainsi de construire une politique globale des ressources humaines, concertée et coordonnée, grâce à une démarche volontariste d'identification des compétences et des besoins, tant pour les BIATSS, en prenant en compte la construction des carrières déjà évoquée, que pour les enseignants-chercheurs, en réfléchissant plus en amont à l'articulation entre enseignement et recherche dans les profils de postes. Il s'agit aussi de plus reconnaître le niveau de Master quand il est une initiation à la recherche, dont les résultats méritent d'être mieux valorisés, par l'indexation, la numérisation, voire des publications spécifiques en développant les supports adaptés. Cela suppose, dans les disciplines concernées, une mise en situation sur le terrain plus tôt et plus immersive. Enfin, la politique des invitations de collègues étrangers sera repensée afin de pleinement prendre en compte leur apport aux potentialités de recherche et aux besoins des laboratoires.

Une politique scientifique plurielle et visible

La programmation des activités de recherche doit partir des laboratoires. Définie en dialogue, elle construira la visibilité scientifique de l'université, en particulier au moyen d'une rencontre annuelle thématique, permettant à toutes et tous de venir présenter des résultats, mais aussi des travaux en cours, afin de rendre compte du dynamisme, des apports et de la variété d'une recherche en actes. Cette innovation pourra être articulée au développement de conférences à destination d'un public extra-universitaire, ce qui permettra de développer les ressources propres et de rendre plus efficient le rôle de l'université dans la vie de la cité. Les laboratoires doivent aussi pouvoir construire leur visibilité et explorer de nouvelles potentialités, *via* un véritable statut de chercheur associé, en particulier à destination des jeunes docteurs, mais aussi des chercheurs étrangers. De plus, sur le modèle des structures fédérales de recherche qui existent entre les établissements, sera ouverte la possibilité d'un consortium porteur de projets identifiés entre laboratoires au sein de l'université, susceptibles d'être attributaires de moyens fléchés pour une durée précisée. Il s'agit évidemment d'en faire aussi des incubateurs pour obtenir des contrats de financement extérieurs, de type ANR ou ERC. Par ailleurs, une cartographie doit être dressée des structures (GIS, GIP, FR...) dont nos laboratoires sont parties prenantes, afin de mieux faire connaître ces réseaux et d'en tirer le plus grand parti, mais aussi de ne pas donner notre image et nos cotisations à des entités dans lesquelles nous n'avons plus de place. Enfin, le modèle même de l'évaluation des laboratoires doit être totalement redéfini, en prenant acte du rôle effectif du HCERES. Il s'agit de ne plus chercher d'illusoire critères objectifs et universels qui font fi des réalités des disciplines et des objets de recherche, mais de permettre à chacun des laboratoires de définir, en concertation avec la Commission de la recherche, les objectifs qu'il s'assigne et les indicateurs qui lui paraissent pertinent.

Faire dialoguer tous les acteurs de la recherche

Prendre en compte la recherche de niveau Master

Renforcer la politique scientifique d'invitations

Augmenter la visibilité de la recherche par des rencontres annuelles

Définir un statut de chercheur associé

Construire les outils de collaborations entre laboratoires au sein de l'université

Rendre la liberté aux laboratoires de définir leurs critères d'évaluation

Unités de recherches (Équipes d'accueil)

La moitié des enseignants-chercheurs de notre université est affectée à des Équipes d'accueil, depuis peu rebaptisées Unités de recherche, puisque leur statut vient d'être modifié par le ministère, qui ne les accrédite plus. Une grande vigilance s'impose donc pour s'assurer que cette évolution, présentée comme anodine, ne débouche pas sur un déclassement ou sur des fusions à marche forcée. Mais en réalité le maintien de l'excellence dépend principalement de nous. Il s'agit de garantir que le soutien de l'université demeurera égalitaire, quel que soit le statut des laboratoires, ne serait-ce que parce que la politique propre des établissements publics scientifiques et techniques (EPST) qui sont nos partenaires (CNRS, IRD, INRA...) ne les incite pas à couvrir tous les champs correspondant aux compétences de notre université. De même, le principe d'une évaluation indépendante et nationale par des pairs (HCERES) sera maintenu. Il faut aussi veiller à ce que la plus grande liberté donnée aux universités pour les Unités de recherche n'entraîne pas des comportements individualistes et anarchiques et l'émiettement des résultats, en formalisant des bonnes pratiques. Ces dernières concernent aussi la gouvernance interne et la structuration des conseils, avec la généralisation de règlements intérieurs.

Maintenir le niveau de soutien aux Unités de recherche (ex-EA)

Rendre plus lisible la gouvernance

Unités mixtes de recherche

La relation avec les EPST doit être repensée, pour améliorer le dialogue, et permettre de construire ensemble une stratégie partagée, au-delà de la gestion au cas par cas des unités et des problèmes de remplacement de postes. Notre université est en particulier un partenaire essentiel de l'Institut national des Sciences Humaines et Sociales du CNRS, avec bientôt vingt-trois unités mixtes communes, et nous sommes ensemble des acteurs majeurs du Campus Condorcet. L'implication dans les enseignements de spécialité des chercheurs qui le souhaitent doit également être pensée de façon plus globale, ainsi que l'expérience de la construction des Écoles universitaires de recherche en a administré la preuve. Les délégations générales de gestion doivent être envisagées à une échelle globale. Par ailleurs, si le statut de tutelle secondaire renvoie à une simplification des circuits de décision et de validation, l'université doit veiller, pour les deux unités concernées, à ce qu'il n'en résulte pas une marginalisation de ses membres. Enfin, les critères d'attribution des semestres de délégations dans les UMR doivent être défini de façon plus paritaire.

Construire une stratégie partagée avec le CNRS

Renforcer l'intégration des chercheurs dans l'université

Recherche et formation doctorale

Doctorats disciplinaires et Collège des écoles doctorales

Une des particularités les plus saillantes de la formation doctorale à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne demeure son organisation par discipline, avec une répartition des contrats doctoraux qui ne doit pas être remise en cause. Il s'agit d'un modèle qu'autorise notre taille, auquel il faut être fortement attaché : cette exception est une richesse

Maintenir une formation doctorale disciplinaire, gage d'excellence

car elle socialise plus précocement aux habitus de leur discipline les doctorants qui se destinent à une carrière de chercheur ou d'enseignant-chercheur. C'est également le moyen de maintenir la diversité des usages, adaptés à chaque objet et aux pratiques de chaque communauté savante. Les effets d'enclavement qui pourraient en résulter sont déjoués par la dimension transversale des parcours doctoraux, et par l'existence du Collège des écoles doctorales qui est un lieu d'échange d'informations et de féconde mise en commun d'expériences, d'usage et de solutions concrètes. Cette structuration doit donc être renforcée, en situant mieux le doctorat et les écoles doctorales par rapport aux acteurs adjacents. Comme pour les laboratoires, les relations entre la Commission de la recherche et le Collège seront fluidifiées, grâce à la programmation de séances dédiées. En liaison avec la Direction de la recherche et de la valorisation, et en renforçant le Collège des directeurs, la place des écoles doctorales doit être plus nettement située, pour reconnaître pleinement leur rôle d'instance de formation, de recherche et de service : il en va aussi d'une meilleure gestion des carrières des personnes qui y sont affectées. Enfin, la culture de relations et d'échanges entre les laboratoires et les écoles doctorales doit être développée, pour mieux intégrer la recherche doctorale, qui est souvent un moment majeur de production scientifique.

Renforcer le Collège des écoles doctorales, outil du dialogue

Mieux intégrer la recherche doctorale aux laboratoires

Initiatives en faveur des doctorants

Si elle est un temps particulièrement intense de formation et de participation à la recherche, dont la visibilité doit être augmentée, la thèse est aussi un moment d'incertitude. Il faut réduire cette fragilité et construire la sérénité sans laquelle le développement scientifique est compromis. La crise sanitaire a mis en évidence les difficultés ressenties par beaucoup de doctorants et l'université doit poursuivre leur accompagnement en ménageant des solutions souples (réinscriptions, prolongation des contrats doctoraux, soutenances). Les situations de précarité doivent en particulier être mieux et plus précocement détectées, y compris en formant et en sensibilisant les personnels, car les moyens sociaux existent pour y remédier. Cela passe aussi par la mise en place effective de la mensualisation des vacances. L'organisation des soutenances (et des pots de soutenances), qui connaît des pics saisonniers, sera également repensée, pour profiter à plein des évolutions immobilières et dans le cadre d'une meilleure insertion dans le planning des activités scientifiques. Il est indispensable de faire preuve d'une volonté plus marquée de mobiliser des financements, en particulier par un recours plus fréquent au gisement des contrats Cifre, dont il faut augmenter le nombre et davantage formaliser les interfaces avec les employeurs potentiels. L'initiative doctorale doit être encouragée : les mobilités peuvent constituer une importante stimulation des projets des doctorants, dans le cadre de leur formation comme de leur recherche future. À cet égard, les appels d'UNA Europa ouvrent un horizon prometteur. Cela nécessite de renforcer la formation en langues et l'ouverture internationale, qui seront développées par une politique concertée et réciproque d'invitation de doctorants étrangers. La mobilité passe également par les cotutelles, qui doivent être

Réduire la précarité des doctorantes et des doctorants

Soutenir l'initiative doctorante

Repenser les cotutelles

encouragées, en contrôlant le surcoût pour l'université, et en construisant mieux les partenariats par la mise en place d'une structure spécifique au sein de la Direction de la recherche et de la valorisation. La sociabilisation aux pratiques de la recherche doit également prendre en compte la formation humaine, par une formation à l'éthique et une sensibilisation aux risques de plagiat, actif mais aussi passif, qui doit être précocement et systématiquement détecté et sanctionné. Enfin, la thèse est également un moment où des configurations de harcèlement peuvent se construire. Elles sont absolument intolérables, et les dispositifs les plus adaptés seront mis en œuvre pour les déjouer et les poursuivre disciplinairement et pénalement, ce qui passe d'abord par l'identification des situations à risque et par la prévention.

Sensibiliser aux risques de plagiat

Éradiquer le harcèlement

Nouvelles formes de doctorat

Aucun a priori ne doit interdire de développer de nouvelles formes de doctorats (thèses par VAE, doctorats exécutifs, DBA, Joint PhD au sein d'UNA Europa...), dans le cadre des dispositifs réglementaires et légaux existants. Cependant une certaine prudence s'impose pour maintenir l'excellence des diplômés. En tout état de cause, si les formes sont susceptibles de souplesse, la thèse doit demeurer quant au fond un travail de recherche novateur, correspondant aux critères d'exigence scientifique admis, dont la Commission de la recherche demeure garante : celle-ci doit être l'instance d'expertise de notre université dans toutes les activités scientifiques.

Garantir l'authenticité d'un travail de recherche dans les nouvelles formes de doctorat

Doctorats avec spécialités transversales

Notre université, se fondant sur un savoir-faire déjà acquis en particulier dans le partenariat avec l'Institut français de la mode, peut également développer une spécificité très enrichissante, celle de doctorats avec spécialité, qui, sans renier les canons disciplinaires, dispense une formation commune à des doctorants d'origines diverses. Ces spécialités transversales seront garanties par un conseil *ad hoc*, chargé d'en définir les modalités, sous le contrôle de la Commission de la recherche, et d'en vérifier le respect, et elles feront l'objet d'une inscription au diplôme. Permettant de structurer de façon interdisciplinaire de nouveaux champs de recherche, elles vont également constituer un moyen original et fécond de mieux articuler le doctorat à la demande de milieux professionnels et économiques.

Explorer des doctorats transversaux sans sacrifier l'excellence disciplinaire

Niveau post-doctoral et insertion professionnelle

La période qui suit la thèse est une étape actuellement mal pensée, et souvent mal financée, du cursus académique. Notre université doit ouvrir ce chantier, *via* les écoles doctorales, en concertation avec les laboratoires, sans tomber dans un travers malheureusement classique : organiser la précarité pour pallier la carence de postes pérennes. Mais la mise en place de financements spécifiques demeure à développer, de même que les nouveaux outils de la formation doctorale (parcours, portfolios...) doivent mieux être mis en valeur

Repenser le niveau post-doc sans institutionnaliser la précarité

en vue de l'insertion professionnelle, sur la base du bilan de compétences qu'ils permettent. Bien entendu, la spécificité disciplinaire doit ici jouer à plein (existence ou non des concours de l'enseignement secondaire, reconnaissance du doctorat dans le monde de l'entreprise et des professions libérales ou réglementées...). Sur ce point aussi, la structuration de réseaux d'anciens est indispensable.

Habilitation à diriger les recherches et maîtrise de conférences

L'organisation des HDR pour notre université est maintenant stabilisée, et la construction de la compétence des écoles doctorales est un atout, augmenté de la présence des professeurs délégués aux thèses qui garantissent l'unité scientifique des disciplines contiguës, en particulier en sciences humaines. La Commission de la recherche doit encore favoriser une harmonisation, en particulier des pratiques en matière d'attractivité. Et pour aider les maîtres de conférences et les chargés de recherche de notre université à préparer cette étape importante de leur carrière et de leur activité scientifique, une politique doit être concertée, pour leur permettre de construire des temps forts de recherche qui y soient consacrés, particulièrement par le report d'heures complémentaires et par une meilleure répartition des charges administratives et pédagogiques.

Encourager et faciliter la préparation des HDR en interne

Réinventer les sciences humaines et sociales avec Paris 1

Notre université est appelée à développer son rôle au service de la société, non seulement dans la formation, mais aussi dans l'analyse experte, dans la synthèse érudite, et au besoin dans la critique, avec une totale liberté académique. Le dialogue savant est indispensable : Sorbonne Alliance le renforce considérablement pour des sciences voisines, UNA Europa donne l'occasion de le pratiquer avec les sciences exactes et du vivant. Mais il ne doit pas se traduire par une subordination des disciplines que nous pratiquons à des modèles définis par d'autres. La recherche commandée a montré ses limites, en matière d'effet de mode ou de mise au pas politique. Elle rend également impossible les stratégies pérennes. C'est pourquoi il est indispensable de construire et de défendre un modèle cohérent et ouvert de recherche en sciences humaines et sociales, garanti par des critères nationaux définis disciplinairement, sans injonction ni pression sur l'activité scientifique comme celles que permettraient les modulations de service. Les menaces ne viennent pas uniquement du pouvoir politique, mais aussi du pouvoir économique ou médiatique : notre université doit défendre les recherches qu'elle mène contre les procédures-baillons, de même qu'elle doit se défier des experts autoproclamés qui tentent de se parer de sa légitimité.

Dialoguer entre disciplines sur une base paritaire

Proposer un modèle de recherche spécifique aux SHS

Au total, si notre ambition est de réinventer Paris 1, cela passe aussi par le réinvestissement, la redéfinition et même le ré-enchantement de nos disciplines et de nos travaux scientifiques. L'enjeu est considérable. Notre université occupe aujourd'hui une place nodale dans le paysage scientifique national et international pour que nous ayons les moyens, et le devoir, d'une politique ambitieuse, dont on

Défendre la recherche universitaire

peut attendre de nombreux effets d'entraînement très au-delà de nos murs. Université d'excellence, université de recherche intensive, université d'avenir : quelle que soit la terminologie, Paris 1 se caractérise par une place et une force unique dans les disciplines qu'elle incarne, mais aussi par l'attachement au modèle proprement universitaire où recherche et enseignement sont les deux faces d'une même activité.

Dans le contexte troublé de la Loi de programmation pour la recherche (LPR), il est indispensable de rappeler qu'une politique scientifique est d'abord, au sens le plus élevé du terme, une politique.

***Oser une véritable
politique scientifique***

FORMATION-VIE ETUDIANTE

Favoriser une offre de formation performante et innovante

L'offre de formation de Paris 1 est d'une remarquable richesse et doit pouvoir continuer à se développer dans les meilleures conditions au sein de chaque discipline mais aussi de manière transversale. La structuration de nos diplômes est bien souvent le résultat d'une construction asymétrique nourrie d'initiatives individuelles ou collectives dont il convient d'évaluer régulièrement l'adéquation aux besoins de nos étudiants comme à la demande des acteurs institutionnels et économiques, publics ou privés, appelés à les accueillir à l'issue de leurs études. Parallèlement à cet impératif, il reste nécessaire de conserver et de valoriser l'indépendance de nos enseignements et l'originalité de leur positionnement dans l'apprentissage du savoir.

Fiers de l'héritage qui est le nôtre, nous ne devons cependant pas cesser de réinventer notre offre de formation :

En confortant nos acquis et en communiquant davantage sur l'excellent positionnement de nos diplômés

La qualité des formations de Paris 1 est reconnue et le nombre toujours plus important de candidats souhaitant rejoindre nos bancs en est la preuve évidente. Les excellents taux d'insertion de nos masters, les remarquables résultats de nos étudiants aux concours de l'enseignement et plus largement de la fonction publique ainsi que les positions prestigieuses obtenues par nos différentes disciplines dans les classements nationaux et internationaux attestent de la rigueur et de la pertinence de nos formations comme de leur réputation académique et professionnelle. Un effort reste cependant à faire dans la diffusion et la valorisation de ces succès. Sans rien perdre de son indépendance et de ses traditions académiques, notre université ne doit pas hésiter à adopter une politique de communication décomplexée tant à l'égard des entreprises que des pouvoirs publics et des médias : défendre le nom Paris 1 Panthéon-Sorbonne ; initier des actions plus soutenues auprès des entreprises et des acteurs institutionnels ; conforter les liens avec les lycéens ; s'approprier davantage les supports d'informations ; développer les partenariats dans le cadre de la Fondation Panthéon-Sorbonne ; constituer, en lien avec la Direction Partenariat Entreprises et Insertion Professionnel (DPEIP), des réseaux d'anciens plus visibles et mieux structurés pour consolider nos filières de recrutement. Pour assurer un lien entre les étudiants d'hier et ceux d'aujourd'hui, une place plus importante devra être réservée à nos *alumni* au sein de nos conseils et de la Fondation.

Valoriser nos réussites

Adopter une politique de communication décomplexée

Consolider les réseaux d'alumni

En diversifiant nos enseignements conformément à l'évolution des besoins

On le sait, les métiers de demain ne sont pas encore nés. Mais l'université ne doit pas manquer d'accompagner les mutations économiques, sociales et environnementales. Cette anticipation nécessaire des besoins futurs suppose une attention constante au monde qui nous entoure. Là encore, privilégier les échanges avec

Adapter nos formations à l'évolution économique, sociale et environnementale

L'environnement socio-économique et culturel est essentiel ; cependant il nous faut aussi profiter de nos propres atouts et notamment davantage articuler nos activités de recherche et d'enseignement. Notre offre de formation doit pouvoir intégrer les apports essentiels des recherches conduites dans nos laboratoires pour que la valorisation de la recherche par l'enseignement et le renouvellement de l'enseignement par la recherche, qui sont au cœur de la spécificité universitaire, prennent tout leur sens et placent nos diplômés en parfaite adéquation avec les principales mutations de la société.

En encourageant les synergies interdisciplinaires entre nos UFR et au-delà

Pour que l'interdisciplinarité, que nous souhaitons tous promouvoir, ne soit pas un vain mot, il importe avant tout de mieux se connaître. Notre université est riche de sa diversité mais elle demeure encore trop souvent repliée sur ses cadres et ses méthodes disciplinaires. Il nous semble donc important de multiplier les points de contacts entre les UFR pour favoriser les échanges et la réalisation de projets communs de formation. Des réunions plus fréquentes et plus proactives du conseil des directeurs de composantes devront être encouragées tout comme des séances particulières de la CFVU consacrées à l'information sur l'évolution des formations proposées par les différentes composantes et à la discussion de projets transversaux. Le modèle des doubles licences, pour lequel Paris 1 a été pionnière, doit être poursuivi.

Toutefois il peut aussi être complété par des formules plus souples au niveau de la Licence comme du Master : offrir davantage de cours d'ouverture dans les formations disciplinaires ; mutualiser des enseignements inter-UFR lorsque la proximité disciplinaire et les conditions logistiques le permettent ; « filer » les doubles-licences par des prolongements plus légers en Master. La création de parcours, notamment en Master, adossés à plusieurs disciplines sur le modèle du récent Master d'études sur le genre doit aussi constituer une nouvelle base de réflexion. Un Master « développement durable », offrant un tronc commun et des parcours disciplinaires spécialisés, pourrait être une prochaine étape. Nos nouveaux partenariats offrent également d'importantes opportunités en termes d'interdisciplinarité à l'exemple des doubles-licences Lettres-Philosophie ou Allemand/Etudes germaniques/Histoire qui existent déjà en partenariat avec Paris 3 Sorbonne Nouvelle et dont on pourrait imaginer d'autres déclinaisons alliant les lettres ou les langues à nos propres disciplines. Les formations actuellement en projet au sein d'UNA Europa, et que nous nous engageons à soutenir avec énergie, seront également l'occasion d'éprouver des méthodes interdisciplinaires particulièrement innovantes révélant de nouveaux périmètres du savoir. Une attention particulière sera cependant portée à la cohérence de ces nouvelles formules afin d'assurer le caractère professionnalisant de nos diplômés et la lisibilité, de l'extérieur, de nos parcours de formation.

Valoriser la recherche par l'enseignement et renouveler l'enseignement par la recherche

Apprendre à mieux se connaître et multiplier les échanges entre les composantes

Encourager les formations interdisciplinaires en interne et via nos partenariats

Promouvoir une interdisciplinarité cohérente et intelligible

En développant la place des langues étrangères dans nos formations

Le renouvellement de notre offre de formation devra aussi passer par une plus grande place accordée aux enseignements en langues étrangères : diplômes en anglais, ou dans une autre langue, pour attirer des étudiants étrangers non encore pleinement francophones mais auxquels nous proposerons de le devenir ; disciplines enseignées en anglais, ou dans une autre langue, et intégrées dans nos maquettes pour nos étudiants souhaitant approfondir leurs compétences et pour les étudiants étrangers francophones. L'internationalisation des parcours académiques, puis professionnels, de nos étudiants rend aujourd'hui indispensable, pour chacun d'entre eux, la maîtrise d'au moins une langue étrangère niveau C1, non seulement en pratique générale mais aussi et d'abord dans leur spécialité. Ce mouvement suppose d'accompagner fortement les enseignants qui le souhaiteraient, dans la remise à niveau en langue étrangère. De plus, le rayonnement international de l'université suppose que nous puissions proposer à des étudiants étrangers non encore pleinement francophones une formation spécifique en FLE. Des écoles de langues d'été ouvertes aux étudiants étrangers pourraient être mises en place et, tout en répondant à une réelle demande de la part des étudiants étrangers, pourraient constituer une source de revenus complémentaires pour l'université. Ce projet d'université d'été pourrait s'articuler au sein d'UNA Europa et renforcerait l'implication de Paris 1 en faveur de la francophonie. L'implication des nombreuses et diverses compétences en enseignement des langues au sein de notre université permettrait une mise en place de ces projets. Pour favoriser l'accès aux enseignements en langue, dans de bonnes conditions, à tous les étudiants, des modules numériques seront proposés pour adosser l'offre d'enseignement présentiel à un enseignement à distance. Les certifications en langue (TOEIC, TOEFL, IELTS, Goethe-Zertifikat, DELE...) sont de plus en plus souvent exigées de nos étudiants qui souhaitent poursuivre leur cursus à l'étranger. Leur obtention sera accompagnée par une aide à la préparation à ces examens qui pourrait prendre la forme d'un module optionnel et, selon les cas, d'une participation à un financement.

En favorisant les césures qui offrent plus de « respiration » aux étudiants

La question de l'année de césure qui permet aux étudiants de master de quitter temporairement l'université et de se rapprocher, s'ils le souhaitent, du monde du travail, mérite aussi un suivi plus important. Ces expériences complémentaires à l'étude académique sont à encourager, au même titre que tous les stages. Toutefois elles seront encadrées, même si ce n'est que de manière souple, pour orienter nos étudiants vers les formules les plus adaptées à leur profil et les aider à ne pas perdre totalement de vue le chemin du retour vers l'université. L'expérience réalisée par l'EMS, qui a créé une année de césure spécifique pour les étudiants de L3 n'ayant pas obtenu de master 1 et qui de ce fait, sont privés de l'accès à la césure classique,

***Développer
l'enseignement
disciplinaire en langue
étrangère***

***Accompagner nos
enseignants dans la
remise à niveau en
langue étrangère***

***Créer des écoles d'été
en FLE pour les
étudiants étrangers***

***Renforcer l'offre de
formation en langue
par l'outil numérique***

***Aider nos étudiants à
obtenir des
certifications en
langue***

***Encourager et
encadrer les césures***

- ***pour découvrir le monde du travail***
- ***pour pallier un défaut de M1***

pourra être étendue à d'autres UFR qui le souhaiteraient. N'oublions pas non plus les nouvelles perspectives de mobilités offertes par l'année de césure entre le M1 et le M2. Ce dispositif pourrait en effet être aussi utilisé pour encourager nos étudiants à intégrer une formation à l'étranger (de type LLM par exemple pour les juristes).

• *pour renouveler les mobilités*

En consolidant les formations en alternance et la formation professionnelle

La demande est forte tant de la part de nos étudiants que des entreprises pour favoriser les contrats d'apprentissage, demande à laquelle il est légitime que notre université apporte son concours. Cependant, tout en respectant une parfaite transparence, notamment sur le plan financier, une plus grande liberté doit être laissée aux UFR et à leurs membres pour ouvrir ou convertir certains de leurs diplômés en formation en alternance. Les enseignants, qui souhaitent recourir à l'alternance, devront pouvoir bénéficier d'un soutien technique de la DPEIP et d'un soutien administratif, par exemple du service du planning pour que la formation soit « installée » dans une seule et même salle durant toute l'année. Il conviendra également de réfléchir à l'intégration de la formation professionnelle dans notre offre globale et aux moyens humains et matériels affectés à ces diplômés spécifiques.

Répondre à la demande de formation en alternance

Accompagner et soutenir le choix de l'alternance

Intégrer l'alternance dans l'offre globale de formation

En renouvelant la formation continue tout au long de la vie

Les exigences d'innovation et de dynamisme que nous souhaitons promouvoir doivent également s'appliquer à notre offre de formation continue. La même vigilance à l'égard des mutations sociales, économiques et environnementales doit nous conduire à repenser régulièrement nos formations et à tirer le meilleur parti de l'évolution des dispositifs législatifs et réglementaires, tout en assurant à nos formations, notamment les plus courtes, une qualité académique irréprochable. Des propositions nouvelles pourront être envisagées comme une implication plus active dans les Plans académiques de formations (PAF) à destination des enseignants du secondaire. Conformément à nos statuts, il est également important de rappeler que toutes les composantes ont vocation à participer au développement de la formation continue tout au long de la vie. Pour favoriser cette collaboration, des rencontres plus régulières entre la FCPS et les directeurs d'UFR seront encouragées.

Adapter nos formations continues diplômantes aux besoins et aux exigences normatives

Veiller à la parfaite qualité académique des formations délivrées sous le sceau de Paris 1

La demande sociale de compréhension d'un monde complexe comme l'allongement de la vie sont des réalités sociales qu'une université ouverte doit prendre en considération. A ce titre, la formation tout au long de la vie peut être envisagée sous l'angle de la diplomation. Mais elle doit aussi être une réponse à un désir plus global de connaissance. Partout se développent des universités du temps libre, des universités de tous les savoirs, des nuits de l'histoire ou de la philosophie. Grâce à sa Fondation comme à son implantation en plein cœur de Paris, Paris 1 doit développer ses cycles thématiques, disciplinaires ou pluridisciplinaires, gages d'une réelle ouverture de l'université sur la cité et de ressources propres.

Ouvrir l'université à la cité au-delà des seules formations diplômantes

Conformément aux principes de gouvernance qui sont les nôtres, nous entendons favoriser une concertation harmonieuse permettant aux différentes UFR de faire évoluer leur offre de formation avec souplesse tout en s'appuyant sur les organes centraux de l'université. Dans cette perspective, il paraît souhaitable d'alléger certains mécanismes de validation et de décharger ainsi la CFVU de l'examen de dispositions purement techniques et/ou de simple toilettage. De manière générale, le fonctionnement de la CFVU et du CAC sera à repenser pour une meilleure efficacité et davantage de subsidiarité. Aux conseils, les questions stratégiques, les bilans et la prospective, la circulation de l'information et l'échange des bonnes pratiques ; aux UFR, la définition des objectifs propres et leur gestion au quotidien. Une décentralisation raisonnable favorisera l'innovation pédagogique et sera le gage d'une plus grande efficacité. Il faut faire confiance aux Conseils d'UFR, aux UFR elles-mêmes ainsi qu'à leurs Comités de perfectionnement. C'est dans le même esprit que pourront également être pensés nos différents partenariats, notamment ceux conclus dans le cadre de Sorbonne Alliance dans la mesure où le choix a été fait d'une forme d'association souple qui autorise des initiatives au cas par cas pour une meilleure réactivité.

Privilégier la concertation et la subsidiarité dans la définition de l'offre de formation

Faire confiance aux UFR dans l'appréciation de leurs besoins propres

La question des locaux doit également désormais être envisagée comme un atout. Trop longtemps, les contraintes immobilières ont bridé l'ensemble de notre offre de formation. Enfermés dans les murs étroits et cloisonnés de nos multiples centres, nos diplômés ont dû s'adapter aux exigences des lieux. L'ambitieux redéploiement de notre université (ouverture en 2019 des centres Lourcine et Condorcet-Aubervilliers ; ouverture en 2023/2024 du site La Chapelle du Campus Condorcet) permet enfin de réévaluer les enjeux et de faire de notre politique immobilière un levier de notre action académique. L'espace nouvellement acquis sera en priorité affecté à rationaliser l'offre de formation : le savoir et la cohérence des enseignements avant les considérations techniques. On peut d'ailleurs souhaiter et encourager davantage de flexibilité dans la gestion des plannings et ce d'autant plus que l'on aura partiellement repoussé les murs. La proximité géographique entre UFR mais aussi avec certains de nos partenaires (notamment Paris 3 et l'Ined sur le Campus Condorcet) contribuera également à faciliter de nouveaux programmes communs. Tout ne sera cependant pas résolu et nous en avons conscience : certaines doubles-licences devront s'adapter à la nouvelle donne géographique des sites, mais une attention particulière sera accordée à ces questions pour aménager les emplois du temps et penser au mieux les déplacements des étudiants.

Libérer l'offre de formation de la pression immobilière

Fluidifier les contraintes du planning

Développer une pédagogie dynamique et attentive

Repenser la pédagogie à l'heure du numérique

A l'heure du numérique, la politique pédagogique de l'université ne peut manquer de s'adapter et de s'interroger sur le renouvellement de ses pratiques. La crise sanitaire a mis en évidence combien il était indispensable de gagner en agilité grâce aux nouvelles technologies, mais également quels étaient leurs effets potentiellement négatifs, et donc combien une telle démarche ne s'improvise pas et suppose réflexion, concertation et formation. Nous proposons d'instituer, au sein de la CFVU, une commission consultative de l'innovation pédagogique qui, coordonnée à la DSIUN, sera chargée de faire des propositions sur de nouvelles modalités d'enseignement sans pour autant renier les pratiques actuelles et traditionnelles. Le tout-numérique ne saurait se substituer aux cours et aux travaux dirigés en présence de l'enseignant. C'est davantage la voie d'un enseignement hybride (« blended learning ») qui devrait être suivie en privilégiant une plus grande complémentarité entre les enseignements à distance et les enseignements présentiels. Il s'agit, par exemple, d'offrir la possibilité à ceux qui le souhaiteraient de développer de nouvelles formes de pédagogie complémentaires. De nouveaux supports d'enseignement pourront être généralisés avec le soutien des différents services de l'université et un recours optimisé aux EPI : captations vidéo, cours en ligne, documents interactifs, bibliothèque numérique, tutoriels ou forums.

De manière générale, les EPI devront afficher les « syllabus » des cours de nos formations (résumé, pré-requis, déroulement, modalités d'évaluation) pour permettre une information précise et évolutive. Pour les projets plus innovants, les enseignants-chercheurs seront invités à demander au Conseil académique des congés pour projets pédagogiques. Le modèle même des cours présentiels pourra lui aussi faire l'objet de propositions alternatives : recours à la pédagogie inversée, usage d'outils interactifs (boîtiers de vote ou tablettes d'écriture par exemple). Il va de soi qu'un ambitieux projet de modernisation des outils pédagogiques ne peut faire l'impasse sur des investissements et l'entretien régulier d'un matériel adéquat. Trop de salles, dans nos centres les plus anciens, sont aujourd'hui équipées de projecteurs inutilisables ou de câblages défectueux, qu'il conviendra de changer ou de réparer. Enfin, la formation à la recherche et par la recherche doit également prendre en compte un accompagnement des étudiants de master et de doctorat vers les outils numériques, prodigué par des spécialistes de leur discipline et adaptée à leurs besoins (cartographie, base de données, lexicométrie etc.). Pour cela, l'offre doit être augmentée et rapprochée de la réalité de leurs travaux de recherche.

Cette nouvelle offre pédagogique dématérialisée devra profiter de la pleine protection du droit de la propriété intellectuelle comme du droit à l'image, l'université s'engageant, avec la plus grande fermeté, à faire respecter, y compris en justice, ses droits ainsi que ceux de ses membres.

Penser l'innovation numérique en complément des pratiques actuelles

Expérimenter de nouveaux supports

Privilégier l'hybride

Généraliser les « syllabus » des cours pour une meilleure information de leur contenu

Encourager les congés pour projets pédagogiques

Prendre en compte le numérique dans la formation à la recherche

Défendre la propriété intellectuelle et le droit à l'image

Réévaluer l'évaluation

Cette même commission consultative de la CFVU sera également chargée d'envisager de nouvelles modalités d'évaluation des étudiants. L'objectif est d'alléger la charge que représente la fréquence des examens sur le cours de l'année universitaire tant pour les étudiants, et plus particulièrement les étudiants salariés, que pour le personnel et les enseignants. Bien évidemment, de tels aménagements ne devront rien sacrifier de l'excellence des diplômes ni de notre vigilance contre la fraude et le plagiat. Mais des solutions plus ou moins expérimentales pourront être proposées : mémoires, notes de synthèse, travail sur projet, journal d'apprentissage ou portefeuille de compétences, mais aussi examen en ligne ou tirage au sort le jour de l'épreuve d'une matière de composition parmi plusieurs. Grâce aux EPI, des exercices plus réguliers d'approfondissement, mais aussi d'auto-évaluation pourront permettre aux étudiants de compléter leurs connaissances et d'apprécier leur progression tout au long du semestre sans attendre la sanction définitive de l'examen. Là encore, il sera laissé aux différentes composantes et à leurs membres, le choix des innovations à privilégier tout en assurant un suivi collectif qui permette de partager les résultats constatés et éventuellement d'étendre les expérimentations les plus prometteuses. Pour plus de souplesse, il peut également être envisagé de mieux distinguer les formes d'évaluation selon les publics et les niveaux d'études voire d'introduire davantage de modularité dans le choix des régimes d'examen (par exemple, davantage de panachage entre examen terminal et contrôle continu selon les disponibilités des étudiants). La transition numérique devra également bénéficier aux modalités de correction (utilisation d'un lecteur optique de code-barre de la carte d'étudiant se substituant à la traditionnelle liste papier d'émargement, création de sujets individualisés au moyen d'un QR Code correspondant au numéro d'étudiant, saisie entièrement automatisée des notes soit directement si la copie est numérisée, soit par scan des copies corrigées manuellement, exportation des fichiers et archivage numérique sur l'espace sécurisé de l'étudiant). Tous ces traitements numériques éviteront ainsi les tâches humaines répétitives parfois sources d'erreurs et garantiront davantage l'anonymat des corrections.

Valoriser nos locaux au service d'une pédagogie innovante

Le redéploiement des locaux et les déménagements faits et à venir sont également une chance pour l'évolution pédagogique. Nous encouragerons, en coordination avec les directeurs des différents centres, la mise en place, sur chaque site, nouveau comme ancien, de commissions consultatives regroupant personnels, enseignants-chercheurs et étudiants pour mieux valoriser les lieux et pour les plus anciens, repenser leurs usages. Plus d'espaces et des espaces réaménagés permettront un meilleur accueil des étudiants et des conditions de travail optimisées. Ces réaménagements pourront être l'occasion d'une réflexion sur la redéfinition des volumes des espaces

Alléger la charge de l'évaluation

Expérimenter de nouvelles méthodes d'évaluation

Adapter davantage les méthodes d'évaluation au profil de nos étudiants

Appliquer aux modalités de correction les innovations numériques

Repenser les usages de nos locaux au service de la pédagogie

d'enseignement et d'étude. Au modèle classique (Amphis-Salles de TD) pourraient s'ajouter des formats complémentaires : des amphis plus grands pour quelques cours magistraux illustrant une forme de solennité et de création universitaire ; des dédoublements de salles de TD pour des ateliers et des espaces de travail collectif. A défaut de bureaux pour l'ensemble des enseignants, des salles pourraient également être affectées à des heures de réception sur le modèle des « office hours » anglo-saxonnes ou des horaires de *ricevimento* italiens (et de ce qui se fait déjà dans certaines de nos UFR) : heures de présence, certains jours à heures fixes, des enseignants pour recevoir les étudiants, répondre à leurs questions et les orienter dans leurs études, heures de présence dont la pertinence serait laissée à l'appréciation de l'enseignant et intégrées dans les services, selon des modalités à définir (certains cours pourraient, si l'espace le permet, n'être plus sectionné au sein d'une même année et les heures de cours ainsi dégagées affectées aux heures de réception).

Faire varier les volumes en fonction des besoins et des objectifs pédagogiques

Prévoir des lieux et des heures de réception en complément des heures d'enseignement tout en respectant la durée des services

Faire de l'université un lieu de vie convivial et solidaire

La formation dynamique aux savoirs ne peut faire l'économie d'une réflexion sur l'accueil, l'intégration et le bien-être des étudiants dans l'université. Un effort particulier et fort doit être fourni, puisque les moyens administratifs et financiers existent maintenant avec la CVEC (Contribution de vie étudiante et de campus). Le budget dégagé par la CVEC permet, en effet, d'engager de nombreux projets favorisant l'accueil et l'accompagnement social, sanitaire, culturel et sportif des étudiants.

A ces titres divers, toutes les initiatives des associations étudiantes, des étudiants et des personnels seront encouragées et examinées avec la plus grande attention par la commission *ad hoc* chargée de programmer et de suivre les projets adoptés. Conjointement à ces préconisations des étudiants, associations et personnels, certains projets seront plus particulièrement développés.

Accueillir et intégrer tous nos étudiants dans la communauté universitaire

Lieu de savoirs, l'université est aussi un lieu d'accueil. Chaque étudiant doit y trouver sa place, condition nécessaire à des études réussies et épanouissantes. Répartie sur plus de vingt sites, notre université est vite déroutante et il ne faut pas négliger l'accompagnement de nos nouveaux étudiants. De nombreux dispositifs existent : pré-rentree, étudiants-ambassadeurs, documentations informatives, qu'il faudra continuer à développer et à renouveler. Mais il est possible d'imaginer, en concertation avec les services administratifs et les associations étudiantes, d'autres solutions : proposer, par exemple, un concours pour imaginer une signalétique commune à tous les centres afin de faciliter l'appréhension des lieux ; mettre en place une application *Vie de campus* avec toutes les informations nécessaires sur chaque site (plans, horaires d'ouverture des services, lieux de restauration...) et l'accès à tous les événements culturels, activités sportives ainsi qu'à l'aide sociale offerte par l'université et ses partenaires. Ouverte à tous et soucieuse de tous, notre université doit être particulièrement attentive à l'accueil des étudiants en situation difficile. Les étudiants étrangers, et notamment réfugiés, devront bénéficier de solutions

Faciliter l'accueil de nos nouveaux étudiants dans nos locaux épars par de nouveaux outils notamment numériques.

Ouvrir notre université aux étudiants étrangers

d'accueil adaptées : guichet unique d'accueil, programmes spécifiques, dispositifs d'accompagnement en FLE. Des formations, diplômantes ou non, comme le DU *Sorbonne, Langues, Humanités, citoyenneté* offrant un enseignement du français mais aussi les bases nécessaires pour une rapide intégration culturelle et institutionnelle ainsi qu'une remise à niveau disciplinaire seront réactivées et renouvelées. L'accueil et l'intégration des étudiants en situation de handicap devront également être au cœur de nos préoccupations. Le nombre des étudiants concernés est chaque année plus important (plus de 600 étudiants sont suivis par le relais handicap pour l'année 2019/2020), ce qui suppose de constantes améliorations des actions déjà engagées : poursuivre les travaux d'accessibilité des lieux, faciliter le parcours d'accompagnement des étudiants et l'accès à des activités adaptées (notamment sportives), sensibiliser l'ensemble des étudiants et des composantes au handicap pour en faire une véritable cause commune. L'accessibilité numérique ou par le numérique doit être privilégiée : tous les outils déjà existants et notamment les EPI devront être davantage utilisés et si nécessaire adaptés pour répondre aux besoins des étudiants en situation de handicap ; l'usage de logiciels de transcription ou de conversion de support sera facilité ; il serait même envisageable d'investir dans quelques robots de téléprésence pour permettre à des étudiants hospitalisés de continuer à suivre et à participer à leurs cours.

Améliorer l'intégration des étudiants en situation de handicap

Accueillir les étudiants dans de bonnes conditions, c'est également leur offrir des locaux adaptés et conviviaux. Grâce aux nouveaux campus de Lourcine et de Condorcet nous avons fait un grand pas dans la modernisation et l'agrément de nos centres. Mais nous ne devons pas délaissier les sites plus anciens et réfléchir à de nouveaux aménagements pour rendre plus attrayants les locaux vieillissants (rez-de-chaussée du Panthéon-côté Cujas, fosse et gradins de Tolbiac, hall Michelet...), sans oublier de les convertir en lieux écoresponsables. Il est étonnant de constater qu'il n'y a pas encore, dans tous les centres, des poubelles permettant le plus élémentaire tri sélectif. Une discussion devra être aussi engagée avec le CROUS à propos de l'équipement des cafétérias installées dans nos murs, discussion qui sera l'occasion de clarifier la répartition de certaines charges et de lever certaines zones d'ombres (qui doit remplacer les micro-ondes trop souvent en panne ?).

Offrir des locaux modernisés et écoresponsables

Améliorer le bien-être à l'université

La vie culturelle, associative et sportive doit faire partie intégrante de la vie de campus. Les initiatives portées par le service de la vie étudiante comme les demandes d'aides à projet des associations d'étudiants seront soutenues, selon les critères établis par les textes officiels et la CFVU. De nouveaux partenariats avec les acteurs culturels de Paris et de sa proche banlieue pourront, par exemple, être conclus. Il conviendra également de réfléchir à l'extension de la mise à disposition de locaux spécialement affectés et aménagés pour des activités culturelles et artistiques (du type des studios insonorisés et de la salle de répétition pour les groupes instrumentaux ou les formations théâtrales aménagés sur le site de La Chapelle).

Soutenir les projets associatifs

Imaginer de nouveaux supports à l'offre culturelle et artistique :

- ***nouveaux partenaires***
- ***nouveaux lieux***

L'enseignement et la formation au sport doivent être renforcés tout en développant le sport comme clef du bien-être et de la gestion du stress. Le Service des sports (UEFAPS) est déjà très présent au sein de l'université, notamment, au travers d'une offre de formations riche et diversifiée, de l'attention portée au Handisport, de l'accueil de sportifs de haut niveau et d'une implication dans l'olympisme en vue des JO 2024. Le sport est aussi un état d'esprit. Chaque année, les étudiants de Paris 1 portent haut nos couleurs dans de nombreux championnats. En concertation sur chaque site où une plus grande implantation serait possible, les projets sportifs seront soutenus afin que la pratique du sport puisse être facilitée et encouragée ce qui, à Paris, peut s'apparenter à une gageure. Une réflexion pourra d'ailleurs être menée en interne et, peut-être aussi, avec d'autres universités parisiennes, pour affecter en commun une part du budget reconductible de la CVEC à d'ambitieux projets d'aménagement.

Le bien-être à l'université ne saurait se concevoir sans un légitime sentiment de sécurité. C'est pourquoi il nous faut développer l'organisation de la prévention des risques psycho-sociaux et du harcèlement par la mise en place de moyens plus précoces d'alerte et de prévention et de procédures permettant aux victimes d'accéder à un réel accompagnement, d'être accueillies et entendues avec plus d'attention, dans le respect des droits de la défense et de la présomption d'innocence. Une psychologue a déjà été recrutée grâce à la CVEC et d'autres (hommes et femmes) pourraient l'être afin de créer une véritable cellule de prévention et de soutien. Des contacts seront également pris avec le barreau de Paris pour identifier des avocats spécialisés auxquels recommander les victimes de tels actes. Au côté de ces professionnels, nos collègues en responsabilité (directeurs d'UFR, d'école doctorale, responsables de formation ou membres de la commission de discipline) se verront également offrir une formation spécifique pour être en mesure de réagir vite et bien aux cas dont ils seront saisis. Un référent-harcèlement ayant reçu, lui aussi, une formation adaptée sera nommé dans chaque composante. Pas de sécurité, non plus, possible pour nos étudiants si leurs études sont compromises par leur situation précaire. Nous devons mobiliser les moyens existants pour remédier à ces situations. Pour proposer une réelle politique sociale, nous devons travailler à renforcer les services, à mieux coordonner l'information et à accélérer les procédures. Une cartographie des aides sociales (tant nationales que locales) devra être clairement établie et facilement mise à la disposition des étudiants. Réagir vite et bien est également une nécessité. Or, aujourd'hui, nos propres procédures sont trop longues et celles d'urgence du CROUS, un soutien imparfait face à la multiplication des demandes. Nous devons donc réfléchir à davantage de solutions en interne. Nous devons aussi soutenir activement les démarches solidaires. De nombreuses actions associatives se sont manifestées auxquelles nous apporteront un soutien complémentaire : soutien logistique aux épiceries solidaires (achat de réfrigérateurs par exemple) ; soutien directement financier aux étudiants les plus précaires (financement de repas par abondement de l'université sur les cartes izly du CROUS).

Développer la pratique du sport :

- ***offre et proximité renforcées***
- ***le sport, comme technique de gestion du stress***
- ***soutien à nos champions toute catégorie***

Prévenir les risques psycho-sociaux en développant les structures d'accueil

Lutter contre le harcèlement en multipliant les interlocuteurs dûment formés, tant au niveau central que local

Déceler et remédier dans de brefs délais aux situations de précarité les plus flagrantes

Seconder les démarches solidaires en fournissant un soutien matériel et financier

La situation épidémique que nous connaissons actuellement a également révélé la fracture numérique qui pouvait exister parmi les étudiants. L'université s'est mobilisée pour apporter un soutien matériel à ceux qui en avaient besoin. Cette attention devra être pérennisée et nous resterons vigilants à identifier de nouvelles charges possibles comme de nouveaux destinataires.

La santé des étudiants sera également une de nos priorités. Trop de nos étudiants renoncent à se soigner. Or, là encore, via les fonds collectés par la CVEC, de nouvelles actions sont possibles. *Améliorer la médecine préventive*, tout d'abord. De réels progrès ont déjà été faits notamment grâce au réaménagement du service de médecine préventive du centre Pierre Mendès-France ; grâce également au recrutement, en interne, d'une nouvelle psychologue. Mais nous pouvons aller encore plus loin sur le chemin de l'autonomisation de notre offre par rapport aux services, de plus en plus coûteux, du SIUMPPS (Service Inter Universitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé) et envisager d'autres recrutements (psychologues, mais aussi médecins ou orthophonistes). *Développer davantage la médecine de soin*, ensuite. Nos étudiants ont aussi besoin d'avoir accès à des médecins qui pourront leur délivrer des ordonnances de soin et non seulement des conseils préventifs. Nous devons donc développer notre service de santé interne mais aussi proposer un parcours facilité vers des médecins généralistes ou spécialistes. En coordination avec le CROUS, la mairie de Paris, les mutuelles étudiantes et le réseau des dispensaires, la création d'un Centre de soins universitaire pourrait être envisagée pour permettre à nos étudiants de bénéficier des soins directement nécessaires à la poursuite, dans de bonnes conditions, de leurs études (consultation ophtalmologique, mais aussi, à destination de nos étudiantes, des consultations gynécologiques qui accompagneraient une attention toute particulière à la précarité menstruelle). Pour éviter tout isolement préjudiciable à la santé de nos étudiants, des consultations en ligne devront aussi être facilement accessibles. Les numéros d'appels téléphoniques relatifs au soutien psychologique et à la santé seront revus pour plus de clarté et d'efficacité.

Tous ces projets nécessitent des moyens humains auxquels il conviendra de pourvoir. Des emplois pérennes sur les budgets propres pourront être créés. Mais la CVEC permet également de financer des contrats courts et des vacations. Nos propres étudiants pourront ainsi être sollicités pour s'engager au côté des services de l'université ou des associations. Une autre solution sera de recourir à des jeunes en service civique qui pourront, pour des missions de six mois, accompagner certains projets.

A l'appui de tous ces projets, nous voulons également créer un lieu spécifique, une Maison de l'étudiant et de l'étudiante dans laquelle ils retrouveront tous les services qui leur sont destinés ; un lieu leur offrant également un lieu d'écoute et de débats, sorte d'agora permettant les échanges et une meilleure circulation de l'information.

Pallier la fracture numérique et les conséquences de l'enseignement à distance

Améliorer la médecine préventive en partenariat avec le SIUMPPS mais aussi en interne

Développer une médecine de soin et donner plus facilement accès à nos étudiants à un parcours de soin de qualité

Accompagner nos étudiantes dans leurs difficultés spécifiques (précarité menstruelle, accès aux consultations gynécologiques)

Offrir un soutien et des consultations en ligne plus efficaces

Diversifier les moyens humains à l'appui des projets culturels, artistiques, sportifs et solidaires

Créer une « Agora » universitaire, lieu d'informations et d'échanges

RELATIONS INTERNATIONALES

Une université tournée vers le monde

Notre université par la qualité de ses formations et de sa recherche, le nombre d'étudiants qu'elle accueille, les partenariats qu'elle développe, est très attractive et dotée d'une excellente réputation internationale. Cette dimension en fait un monde vivant et un lieu d'échanges extraordinaire qui ne demande qu'à être amplifié. Si la situation actuelle liée à l'épidémie de COVID 19 accroît les difficultés en limitant drastiquement les déplacements et les échanges qui ne demeurent possibles que par des voies de substitution qui nous obligent à modifier nos habitudes et nos pratiques, notre ambition demeure plus que jamais que Paris 1 poursuive son rayonnement en Europe et dans le monde par une participation plus active encore à l'internationalisation des formations, de la recherche, des carrières. Cette ouverture d'envergure s'appuiera sur de nouvelles synergies pour répondre aux nouveaux défis que sont le soutien aux mobilités, l'accueil des étudiants et personnels étrangers, la promotion des langues, la consolidation et le développement des partenariats, la formation à l'international, la recherche internationale, et notamment la possibilité pour nos enseignants chercheurs de postuler dans de meilleures conditions aux fonds européens. Elle s'appuiera également sur une structuration nouvelle de la gouvernance des relations internationales dont la dimension collégiale favorisera le dynamisme et donc l'émergence d'idées.

Renforcer les mobilités internationales

Les mobilités entrantes et sortantes des étudiants, des enseignants-chercheurs, des chercheurs, des personnels, font partie de la vie de Paris 1. Elles en constituent aussi l'un de ses fleurons par la visibilité et la reconnaissance qu'elles lui procurent. Toutes les missions de l'université sont concernées, ce qui représente des centaines de situations d'échanges et de projets individuels ou collectifs, de conventions, de partenariats sous des formes diverses. Forte de ses succès, de son identité, de la volonté de tous d'aller plus loin, notre université doit progresser toutefois encore sur un certain nombre d'aspects.

Par une réelle politique d'échanges et de mobilité

Le succès d'Erasmus n'est plus à démontrer, mais nous devons rester vigilants afin que le système n'étouffe pas sous son propre poids. Une cartographie des conventions Erasmus sera à faire régulièrement et un soin particulier devra être apporté à la clarté de l'offre de formation à destination du public étranger. Trop de descriptifs de cours ne sont pas suffisamment accessibles (incomplets ou limités à l'intranet). Beaucoup reste également à faire dans l'accompagnement des étudiants que nous envoyons à l'étranger mais aussi dans l'accueil de ceux que nous recevons, les circonstances que nous vivons, en démontrent, s'il le fallait encore, la nécessité. Tout ne se règle pas par la signature d'une convention d'échange. Une réflexion devra également être engagée sur les conditions spécifiques d'évaluation de ces étudiants et sur les conséquences de l'absence de mécanismes de compensation dans beaucoup des universités d'origine pour adapter notre notation. La vigilance doit également rester de mise quant au nombre de supports Erasmus permettant d'inviter des professeurs étrangers et à nos propres enseignants d'effectuer des mobilités. D'une manière générale, les aides à la mobilité étudiantes et enseignantes devront être multipliées. Des leviers existent : encore et toujours la Fondation Panthéon-Sorbonne, mais aussi UNA Europa.

***Cartographier et clarifier
notre offre Erasmus***

***Individualiser l'accueil et
l'accompagnement des
étudiants étrangers***

***Favoriser la mobilité
étudiante et enseignante***

La mise en place de diplômes communs entre les universités partenaires d'UNA Europa représente à la fois un défi et une exceptionnelle opportunité comme d'autres expériences telles les "global classrooms" qui mêlent cours en présentiel, cours à distance internationaux, et mobilités. Ces formations offriront des perspectives uniques de mobilité internationale tant pour les étudiants que pour le corps enseignant, à condition que Paris 1 s'engage pleinement dans la création de ce campus européen commun.

Par la réalisation d'une cartographie précise et claire des collaborations existantes

Cette connaissance est essentielle car elle participe de la circulation de l'information internationale au sein des services, laboratoires, formations. Des référents identifiés par région du monde seront donc créés, qui nous permettront, parallèlement à la pérennisation des mobilités traditionnelles qui s'inscrivent dans le cadre d'Erasmus+, d'accroître la visibilité et de renforcer les autres mobilités internationales. Nous pourrions également mettre davantage l'accent sur celles, essentielles mais un peu délaissées : les mobilités doctorales dans le cadre des cotutelles et en dehors de celles-ci, les mobilités des enseignants-chercheurs et des personnels administratifs, insuffisamment exploitées, sur la base du volontariat bien sûr. D'autres réflexions seront bien entendu menées, sur l'intégration de la dimension internationale très tôt dans le parcours universitaire, ou la possibilité de soutenir ou valoriser des mobilités pendant les périodes de césures. Des services d'accueil dédiés et une structure institutionnelle et administrative adaptée à ces enjeux feront l'objet de tous nos efforts coordonnés.

Par un digne accueil des étudiants et des publics internationaux

Une université ouverte sur le monde se doit d'être elle-même accueillante et solidaire vis-vis des nombreux étudiants et personnels qui la rejoignent, notamment réfugiés. Cette exigence est essentielle du point de vue humain et aussi la juste contrepartie de relations équilibrées dans le cadre des nombreux programmes qui permettent à nos propres membres de bénéficier d'une riche expérience de mobilité internationale. Une attention particulière, dans la continuité de la tradition et de l'histoire d'une grande université comme la nôtre, continuera d'être portée à l'égard des publics venant d'Afrique, des pays du sud. Elle devrait stimuler aussi plus encore avec eux, les collaborations, les recherches conjointes, les cotutelles.

Une telle ambition d'accueil se fonde sur des principes de clarté et d'accessibilité de l'information transmise. Cela concerne les offres de mobilité en programmes d'échanges, dans le cadre de doubles diplômes ou diplômes conjoints ou de formations spécifiques ; l'augmentation du nombre de semaines permettant l'invitation des professeurs étrangers ; le dépôt des candidatures selon la situation ; les frais d'inscription ; l'accès aux bourses, à une couverture sociale ; les aides mobilisables pour l'obtention de titre de séjour, visas, de

Mieux connaître les coopérations internationales

Mettre l'accent sur les mobilités doctorales et des personnels

Accroître la solidarité à l'égard des étudiants et des publics internationaux

Renforcer les collaborations vers l'Afrique et les pays du sud

Individualiser l'accueil et l'accompagnement des étudiants étrangers

logement, pour l'accès à des activités culturelles, etc. L'accueil des chercheurs internationaux ou de personnels administratifs nécessite de faire des efforts sur le remboursement des frais et l'accueil dans nos locaux. Il s'agira de formaliser les procédures par des documents d'accueil et de présentation, prévoir une carte temporaire pour l'entrée dans nos locaux, parfois un accompagnement familial dans les différentes démarches d'installation. Si ces services sont traditionnellement bien assurés et opérationnels, il est possible d'améliorer le dispositif car il existe parfois plusieurs interlocuteurs à différents endroits : bureaux administratifs, direction des relations internationales, direction des relations extérieures des différentes composantes, bureaux de vie étudiante, associations. Une réelle stratégie d'attractivité et d'ouverture est nécessaire pour renforcer la cohérence d'ensemble. Nous proposons de créer ainsi un Guichet identifiable (« Bienvenue à Paris 1! »), qui sera chargé de centraliser l'information, aider et orienter les demandeurs à un soutien administratif et logistique.

Rendre accessible l'information d'accueil

- ***Simplifier toutes les démarches***
- ***Formaliser les procédures***
- ***Créer un « Guichet » identifiable***

Par la promotion des langues

Si le développement de l'anglais dans nos formations constitue un impératif incontournable pour attirer les étudiants internationaux, participer à des partenariats de prestige (type Erasmus Mundus) et assurer la place de notre université dans le monde, le développement de toutes les langues doit être promu, comme bien évidemment le français en tant que langue étrangère. Le multilinguisme en Europe est en effet un enjeu essentiel, fortement encouragé par la Commission européenne. Il constitue par ailleurs l'un des objectifs d'UNA Europa. En adéquation avec la politique linguistique menée pour « Favoriser une offre de formation performante et innovante », en association avec le département des langues, le pôle des relations internationales sera au premier plan pour aiguiller, soutenir, renseigner, accompagner non seulement les étudiants mais l'ensemble des personnels désireux de mobilité et d'échanges. Il pourra renforcer l'assistance linguistique dans le montage des projets, la préparation aux examens ou aux concours, soutenir tout simplement l'acquisition des connaissances de chacun, proposer des certifications. Une réflexion sera menée sur la constitution à cette fin d'un service approprié.

Renforcer l'anglais

Développer le multilinguisme

Développer les formations et la recherche à l'international

Paris 1 dispose d'un acquis considérable en matière de partenariats internationaux. L'une de ses grandes forces réside dans ceux, ciblés, qui lui permettent d'offrir à l'étranger des formations diplômantes. Cet acquis mérite d'être conforté. L'internationalisation de notre université passe en effet par une densification de ses relations avec ses partenaires à tout niveau : institutionnel, formation et recherche et, dans certains cas, avec l'ambition de concevoir des campus internationaux à fort niveau d'intégration.

Par le soutien accru des filières délocalisées

Plus d'une dizaine de coopérations de ce type existe aujourd'hui. Ces filières se situent à l'université Galatasaray d'Istanbul (Turquie), à l'Institut de Droit des Affaires Internationales (IDAI), au sein de la

filière francophone d'Économie et de Sciences Politiques (FESP) de l'université du Caire, ou à l'université Française d'Égypte du Caire, au sein du Collège juridique franco-roumain d'études européennes de l'université de Bucarest (Roumanie), à La Condamine, Université du Salvador (USAL) de Buenos Aires (Argentine), à l'université Nationale du Vietnam d'Ho-Chi-Minh Ville, à l'École des Hautes Études en Sciences Économiques (EHSE), l'université de Moscou (Russie). Ces filières délocalisées constitueront l'une de nos priorités afin de s'assurer que l'implication de Paris 1 est significative et effective, et de renforcer les liens qui pourraient parfois se distendre en raison de l'éloignement. Sous ce dernier aspect, une gestion plus étroite par les composantes concernées, sous la supervision de la Direction des relations internationales, pourrait permettre à la fois le maintien de contacts resserrés avec les enseignants-chercheurs impliqués et une cohérence d'ensemble.

Décentraliser la gestion et la coopération avec les filières délocalisées pour renforcer les liens qui nous unissent

Par le développement des doubles diplômes et des alliances

Paris 1 propose plus de 35 doubles diplômes franco-étrangers, dont certains constituent des cursus binationaux totalement intégrés de la 1^{ère} à la 5^{ème} année (avec l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, le Royaume-Uni), existant parfois depuis près de 30 ans. Ils sont la fierté de notre université car inégalés en termes d'offre de formation, d'intégration, de débouchés et d'excellence. Mais il existe également trois Masters Erasmus Mundus dans les domaines de l'économie (QEM : Models and Methods of Quantitative Economics), de l'histoire (ITPI, technique, patrimoine, territoire de l'industrie) et du développement durable (STEDE : Sustainable, Territorial, Development), trois masters joints avec le Cycle international ou franco-allemand de l'ENA (en histoire et science politique, et droit) ainsi que de solides réseaux internationaux avec des universités américaines (Columbia et New York University), japonaise (Hitotsubashi), brésilienne (Sao Paulo), chinoise (Fudan), russe (Lomonossov à Moscou), constitués de manière bilatérale ou dans le cadre de vastes programmes comme Europaeum, Alliance, Unimed. L'on pourrait y ajouter les réseaux des écoles doctorales, des équipes de recherche, les pôles internationaux. Cette stratégie d'ouverture sera bien entendu poursuivie. Ce tissu de liens étroits doit être aussi source de nouvelles coopérations entre les formations, les enseignants, les administrations, y compris en matière de recherche. D'autres filières attractives à l'international pourraient se développer, mêlant nos étudiants à des publics internationaux, avec des ouvertures pluridisciplinaires. D'autres doubles diplomations au niveau master pourraient aussi être envisagées, permettant aux étudiants en fin d'études de partir en mobilité et d'obtenir un diplôme extérieur. Une réflexion transversale sera menée sur ces thèmes avec les composantes respectives.

Renforcer les coopérations en matière de recherche

Développer l'offre de formation internationale

Par une véritable politique européenne

UNA Europa est un grand et formidable projet qui vise à construire une université européenne entre huit partenaires (Berlin, Bologne,

Edimbourg, Helsinki, Cracovie, Leuven, Madrid, Paris). Elle doit permettre échanges, collaborations de recherche et administrative, découverte d'autres cultures, donc contribuer à forger une culture européenne. Son objectif est de se construire autour de quatre thématiques prioritaires qui relèvent toutes des compétences de Paris 1 (patrimoine culturel, études européennes, développement durable et intelligence artificielle). Il nous faut la soutenir avec conviction et dégager des moyens pour que Paris 1 profite pleinement des dynamiques de collaborations nouvelles en matière d'enseignement et de recherche. Afin de répondre à notre ambition d'ouverture, de collégialité et de solidarité, UNA Europa devra être pleinement intégrée à la politique de notre université, associer les composantes, les personnels, les formations existantes à son développement. Des semaines de professeurs invités pourront, par exemple, être orientées vers les partenaires UNA Europa (en plus de celles existantes), des CRCT supplémentaires (fléchés UNA Europa) pourront être proposés, les séjours recherche à destination des partenaires seront facilités, et des décharges pour les porteurs de projet pourront être prévues. Nous devons associer aussi étroitement les formations historiques existantes évoquées ci-dessus, dans le but de toujours favoriser les synergies et fédérer les énergies. Ces exigences nécessitent de communiquer largement, d'être transparent, d'inclure tous ceux qui souhaitent y contribuer d'une manière ou d'une autre, de recueillir les bonnes idées afin de les soumettre à nos partenaires. Tous nos efforts convergeront en ce sens grâce à la présence d'un représentant « Europe » dans le comité de pilotage des relations internationales.

La politique européenne doit enfin aussi passer par le renforcement de nos relations à et avec Bruxelles, pour acquérir de nouveaux savoir-faire permettant d'être davantage éligibles aux fonds européens et tout particulièrement dans le cadre du nouveau programme Horizon Europe qui s'ouvre avec le mandat de notre nouvelle présidence et contient de nombreuses opportunités pour les sciences humaines et sociales européennes. Il s'agira aussi de redonner à Paris 1 le rôle d'université leader qu'elle a eu par le passé dans les relations avec les institutions européennes, favoriser la formation de nos étudiants aux concours européens, recréer comme l'ont fait beaucoup de nos partenaires dans Europaeum, les relations avec les *alumni* nombreux qui évoluent dans les milieux européens, comme plus généralement les organisations internationales.

Par une volonté d'internationalisation de la recherche

Cet objectif doit être une priorité de la stratégie internationale de Paris 1 pour les années à venir. En contradiction totale avec notre culture de partenariats et de mobilités, avec l'excellence de nos laboratoires et équipes de recherche, les projets collaboratifs à l'international sont insuffisamment développés. Il se trouve que l'université participe modérément également aux programmes européens. Parmi les causes possibles, on peut évoquer la complexité du montage des dossiers de réponse aux appels à projets, la méconnaissance de l'offre de financement, voire l'existence de l'anglaise comme seule langue administrative, etc. Ces raisons sont

Inscrire UNA Europa dans la politique globale de l'université

Développer des réseaux de recherche dans le cadre d'UNA Europa

Renforcer notre présence auprès des institutions européennes

Valoriser nos recherches internationales

légitimes. Il nous faut maîtriser ces écueils pour accompagner ceux qui souhaitent contribuer à la valorisation internationale de nos recherches, permettre une meilleure prise en compte de la dimension de la recherche également dans les invitations de collègues et la politique doctorale. Paris 1 s'engage à une restructuration de ses relations de recherche à l'international afin de proposer une aide appuyée aux chercheurs, y compris pour l'obtention de financements complémentaires. Celle-ci sera menée conjointement à la réflexion portant sur la gouvernance des relations internationales.

Par la valorisation des potentialités du campus Condorcet à l'international

Le campus Condorcet constituera une vitrine importante des SHS en France, dont nous espérons que la renommée sera source de formidables opportunités internationales pour Paris 1, en collaboration avec ses partenaires présents sur le Campus (l'INED, Paris 3, MSH et l'Institut migration). Le campus permettra d'ailleurs de loger des chercheurs ou des professeurs invités dans le « Faculty club » qu'il abrite.

Utiliser les potentialités du campus Condorcet

Renforcer la cohérence dans la gouvernance des Relations internationales

Le service des relations internationales est au premier plan de la visibilité de Paris 1 dans le monde. Ses missions sont multiples puisqu'elles touchent à toutes les fonctions de l'université. Leur centralisation s'avère une tâche très difficile à mener. Cependant il est possible d'apporter des améliorations structurelles par un effort de décloisonnement de certains services et une gouvernance plus collégiale.

Par le décloisonnement des relations internationales et le renforcement de la DIREVAL à l'international

Chacun doit pouvoir connaître précisément quel est l'interlocuteur adéquat sur chaque dimension : mobilité européenne, internationale, montage de dossiers recherche, cotutelles, signature de conventions, assistance linguistique. Une meilleure visibilité de celles-ci s'impose donc assortie d'une simplification de toutes les démarches. En matière de recherche, les rapports entre la DRI et la DIREVAL doivent faire l'objet d'une clarification et d'une identification des compétences de chacune des directions. Ce décloisonnement doit s'accompagner en outre d'une plus grande collaboration entre services et avec les personnels des équipes de recherche des composantes. Comme cela a déjà été évoqué, l'objectif sera de constituer un guichet proposant une aide centralisée au montage de tout projet et à la recherche de financement, puis à sa gestion, en appui du relais existant dans les composantes, qui connaissent bien l'offre de formation et de recherche et peuvent agir dans le cadre d'un soutien rapproché aux porteurs de projet. La présence d'un personnel administratif dédié qui ancre les relations internationales dans la politique des composantes serait un atout pour désenclaver l'international et soutenir les dynamiques en lien

Cartographier les orientations de recherche des laboratoires

Construire un appui efficace et transversal au montage de projet

avec le centre. Pour cela, une cartographie (un inventaire) des orientations de recherche des laboratoires sera établie, et les équipes devront encore être renforcées, non seulement pour le soutien des réponses aux appels à projets mais pour le suivi des projets obtenus. La réforme déjà commencée grâce à la création de deux postes au soutien des appels à projets, doit être poursuivie avec détermination.

Favoriser la coopération inter-services : laboratoires, DRI, DIREVAL

Par une gouvernance plus collégiale

L'ensemble des objectifs évoqués exigent une structure institutionnelle et administrative adaptée, claire, accessible. Notre projet est de proposer une structure collégiale, sous la forme d'un comité des relations internationales renouvelé qui pilotera la politique des relations internationales en coopération étroite avec l'ensemble des services administratifs impliqués. Ce comité sera présidé par le président de l'université assisté d'un vice-président « International » et d'un vice-président « Europe ». Sa composition sera repensée afin d'associer, entre autres, des membres des conseils centraux, des responsables des relations extérieures au sein des composantes, les référents pays. La politique des relations internationales sera nourrie en outre par une approche concertée des sujets avec nos partenaires de Sorbonne Alliance.

Créer une gouvernance des RI collégiale

