



UNIVERSITÉ PARIS 1  
**PANTHÉON SORBONNE**

---

**PROJET STRATÉGIQUE  
EN VUE D'UN NOUVEAU  
REGROUPEMENT**

**Le présent texte présente les perspectives dans lesquelles l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne veut inscrire son avenir, et qu'elle propose de partager avec les membres d'un futur regroupement, explicitement non fusionnel.**

## **PRÉAMBULE**

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne aujourd'hui reprend en main son avenir, et invente un nouveau modèle pour répondre aux enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle. Très attachée au service public et au modèle universitaire où l'enseignement se nourrit de la recherche, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne depuis sa création en 1969 constitue un carrefour joignant toutes les sciences humaines et sociales, au sens large : archéologie, arts plastiques, esthétique et science de l'art, démographie, droit, économie, géographie, histoire, histoire de l'art, informatique, management, mathématiques, philosophie, science politique, et sociologie. Tout en cherchant la complémentarité avec d'autres domaines, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne structurera donc son action et ses partenariats autour d'axes qui croisent ses domaines de compétence et d'excellence : les territoires ; la décision, le risque et le développement durable ; la défense, les conflits et la sécurité ; le patrimoine ; l'anticipation, l'innovation et la création ; le genre ; le bien commun ; les nouvelles normativités ; les échanges et la régulation...

Afin de les construire et de concrétiser ses projets d'alliance, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne affirme un ancrage fort dans le paysage parisien et francilien de l'enseignement supérieur, encore en recomposition, et affirme une vraie logique de site. Elle veut partager un socle de valeurs communes, puis rayonner par les atouts dont elle dispose et les perspectives qu'elle se donne, avant d'afficher les ambitions qu'elle souhaite développer avec ses partenaires.

## **Un socle de valeurs partagées**

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne prend pleinement sa place d'université européenne identifiée par tous au niveau mondial comme un acteur de référence incontournable. Elle entend lier son destin à des établissements qui, sur la base d'une analyse partagée, poursuivent les mêmes objectifs et sont disposés à mettre en commun ressources et compétences dans une structure fédérative et démocratique, gage du succès de leur entreprise collective, respectueuse de la nature de chacun de ses membres.

Mais un avenir commun se fonde aussi sur des valeurs partagées, cristallisant un sentiment d'appartenance. L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne se rapprochera d'établissements qui, comme elle, se réclament de l'héritage des Lumières, s'inscrivent dans une tradition humaniste, estiment que l'exigence académique doit être accompagnée par le souci constant de favoriser l'ouverture de l'enseignement supérieur et de la recherche, et s'engagent énergiquement contre toute forme de discrimination.

## **Quatre atouts**

Pour atteindre ses objectifs et porter une nouvelle dynamique associative, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne dispose déjà d'atouts importants, qu'elle souhaite valoriser en partenariat.

### **Premier atout : une université de recherche**

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne affiche un potentiel de recherche considérable, avec 10 écoles doctorales, qui ont fait soutenir en 2016 près de 350 thèses (dont 10% en co-tutelle) et d'une quarantaine d'habilitations à diriger des recherches soutenues en 2016, 12 équipes d'accueil, 24 unités mixtes de recherche avec le Centre national de la recherche scientifique et avec l'Institut de recherche pour le développement (dont 14 en co-tutelle également avec d'autres universités ou des établissements comme des grandes écoles, l'Institut national d'études démographiques, ou l'Institut national de recherches agronomiques). En termes de richesse humaine ces structures totalisent plus de 700 enseignants-chercheurs et plus de 300 chercheurs.

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est aussi partie prenante d'une politique scien-

tifique ambitieuse. Initiatrice de nombreux partenariats de recherche, elle s'investit notamment à un niveau élevé dans une demi-douzaine de Labex, impulse de nombreux programmes ANR et ERC, et elle est membre d'un nombre important de groupements de recherche nationaux et internationaux et de structures fédératives, souvent en tête de réseau. Ses synergies scientifiques se traduisent aussi par des projets de sites forts, essentiels pour le développement international des sciences humaines et sociales : Campus Condorcet, Maison de l'Archéologie et de l'Ethnologie à Nanterre, Institut National d'Histoire de l'Art... Enfin, cette politique scientifique ambitieuse s'appuie sur un partenariat privilégié avec le CNRS, destiné à se voir proposer une implication déterminante dans la construction d'un nouveau regroupement.

## **Deuxième atout : une offre de formation associant excellence et large public**

Un deuxième atout de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne tient à la qualité de ses formations. Comme la recherche, celles-ci bénéficient de la richesse qu'offre la pluridisciplinarité, et qui se traduit par 24 licences, dont 2 professionnelles, mais aussi par 17 doubles licences, alternatives pertinentes et exigeantes aux tronc communs indifférenciés. L'effet de taille est aussi une condition de la variété de l'offre : plus de 42 000 étudiants, dont le tiers au niveau Master, 22 000 diplômes délivrés chaque année, et une politique volontairement très inclusive, d'ouverture à tous les publics : près de 500 étudiants en formation continue, plus de 4000 en formation à distance, avec un souci particulier de prise en compte des situations de handicap.

Un élément d'attractivité et de complémentarité des formations vient de l'intensité de la vie étudiante, avec plus d'une centaine d'associations, l'offre en sports dans plus d'une cinquantaine de disciplines, les actions artistiques, culturelles et médiatiques, ou la richesse des patrimoines immobiliers, mobiliers, et immatériels. La richesse pédagogique vient également de l'interaction des formations dans l'environnement du monde du travail, dont attestent par exemple la très bonne insertion des étudiants de master, et le développement des formations initiales en apprentissage et en contrat de professionnalisation.

Ce qui distingue l'université de formations privées est la prise directe avec la recherche, et particulièrement sur le doctorat, qui vaut aussi formation à part entière. L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne dispose en la matière d'un savoir-faire, qui s'enrichira d'être

mis à disposition d'associés, tant parisiens qu'internationaux, en développant un cadre d'accueil pour les diplômés d'établissements ne délivrant pas le doctorat, mais aussi, avec les partenaires qui le délivrent, en structurant des programmes doctoraux partagés.

### **Troisième atout : l'ouverture internationale**

Tant pour la recherche que pour les enseignements, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne s'affranchit des frontières. Toutes les dimensions de la vie universitaire sont concernées : les parcours de formation, qui doivent permettre d'intégrer des périodes de mobilité internationale, le rayonnement de la recherche scientifique, le recrutement de personnels internationaux, l'attractivité de l'Université pour attirer les meilleurs étudiants étrangers, etc.

L'internationalisation prend d'abord la forme de la mobilité des enseignants et des étudiants, gage de l'excellence. Tout étudiant qui le souhaite peut, au cours de ses études, effectuer une mobilité internationale, quel que soit son parcours académique. Les mobilités d'aujourd'hui sont multiformes et capitalisables tout au long des parcours des étudiants (écoles d'été, stages, séjours d'étude, etc.). L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ambitionne d'augmenter significativement le nombre de ses diplômés ayant effectué une partie de leur parcours à l'étranger. La fondation universitaire que l'université est en train de créer sera un outil essentiel de cette politique ambitieuse, pour accompagner les étudiants aux revenus modestes. De la même manière, tous les enseignants-chercheurs de l'université peuvent effectuer régulièrement une mobilité dans une université étrangère, et y seront encouragés. Cela implique de continuer à augmenter le nombre d'établissements partenaires attractifs pour nos étudiants et de prévoir en échange des programmes d'accueil adaptés (parcours anglophones assortis de cours de français langue étrangère pour les non francophones, y compris pour grands débutants, en présentiel et à distance, ce qui contribue au rayonnement de la francophonie). Cette tradition d'accueil s'incarne particulièrement à l'égard des réfugiés, tant chercheurs qu'étudiants.

L'internationalisation ne concerne pas uniquement les mobilités individuelles, mais aussi des formations et des équipes de recherche ou la création d'un campus numérique qui suppose la constitution d'un réseau international de partenaires. L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne dispose d'une expérience solide, sur laquelle elle pourra

capitaliser, grâce à ses nombreux réseaux, comme Alliance ou Europaeum, ses chaires internationales et ses filières délocalisées. L'implication enfin dans les organismes internationaux est une nécessité indispensable pour la protection et le rayonnement des idéaux démocratiques et l'accès à l'éducation pour tous et ouverte sur l'évolution de la vie professionnelle.

#### **Quatrième atout : une tradition d'engagement**

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est fière de l'engagement de toutes ses composantes et de leur capacité à se fédérer pour penser les diplômés de demain. Par ses positions et ses pratiques en relation avec la culture et la citoyenneté, elle veut les partager, au-delà des montages institutionnels : citoyenneté de l'université dans la cité, où le savoir scientifique doit prendre une pleine part au débat public, mais également citoyenneté dans l'université, par le respect mutuel et des habitudes constantes de dialogue. Elle souhaite que ses partenaires acceptent de s'engager avec elle dans une démarche de long terme, notamment en poursuivant une politique sociale responsable, en participant activement au développement durable du territoire (par exemple en s'inscrivant dans le cadre de labels comme celui de la Conférence du climat-Cop 22), en s'impliquant pleinement et au travers de toutes ses composantes dans le domaine de la culture, ou encore en favorisant la recherche pour une société soutenable.

Cette tradition d'engagement de Paris 1 Panthéon-Sorbonne s'incarne également dans les fonctions-supports dont elle fait déjà bénéficier ses partenaires. Il en va ainsi, par exemple, du considérable potentiel des bibliothèques inter-universitaires de la Sorbonne et Cujas, où l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne joue un rôle moteur, mais avec des partenariats, ainsi que du Service commun de documentation. Outre leurs collections exceptionnelles, les bibliothèques offrent déjà des services remarquables à l'ensemble de la communauté universitaire (bibliothèque numérique de la Sorbonne, jurisguide de Cujas, portail Domino, formations des étudiants et gestion du dépôt des thèses et des mémoires, projet Collex Persée). Dans le même ordre d'idées, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne dispose d'une solide expérience et de structures reconnues en matière de publications universitaires, particulièrement avec les Éditions de la Sorbonne.

Enfin, la dimension sociale et inclusive de l'université s'apprécie par ses pratiques internes. Le souci des trajectoires individuelles et de l'épanouissement personnel, crucial pour le développement de la recherche et la qualité des formations, doit également prendre en compte les personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux, de santé et des bibliothèques, et dont l'expérience et les compétences sont indispensables et doivent être conservées et développées au sein de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. C'est donc dans une évolution concertée de tous ses membres qu'elle définit ses priorités de développement.

## **Priorités de développement**

Dans l'analyse qu'elle fait de ce qu'elle est, de ce qu'elle veut être, et de ce qu'elle souhaite partager, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne identifie, entre autres, deux thèmes forts pour lesquels elle souhaite développer des collaborations et renforcer son potentiel.

### **Premier mouvement : le numérique**

L'enseignement et la recherche, bien entendu, se saisissent des nouveaux outils de la connaissance, sans pour autant sacrifier l'enseignement « présentiel » fondé sur l'interaction irremplaçable entre enseignants et étudiants, et en intégrant la question de l'impact environnemental. Le numérique porte en lui l'avènement d'un nouveau modèle académique et de nouvelles opportunités. La stratégie de Lisbonne ne saurait ainsi s'arrêter aux frontières de l'Europe. Le monde méditerranéen et l'Afrique, et plus généralement les pays dits émergents, doivent participer – et profiter – de l'avènement d'une société de la connaissance, dont l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne peut être un des vecteurs essentiels.

L'investissement de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne dans les technologies du numérique est considérable : implication dans les Universités numériques thématiques (Université numérique juridique francophone, Université ouverte des humanités, etc.) et dans l'Université numérique de Paris-Ile-de-France, appels à projets d'innovation pédagogique, aménagement de salles de créativité et de e-learning, MOOCs et cours diffusés en direct, formations pluridisciplinaires spécialisées sur le numérique, Centre audiovisuel d'études juridiques, association solide et ancienne avec le Centre national d'ensei-

gnement à distance en particulier pour ce qui concerne les diplômes d'esthétique, d'arts plastiques et de cinéma, plateau de documentation électronique en sciences humaines et sociales commun aux trois bibliothèques. Notre université dispose d'un savoir-faire qui lui permet de mettre en place rapidement des formations ouvertes et à distance, qualifiantes, certifiantes ou diplômantes, dans l'ensemble des champs académiques de sa compétence. Ces formations s'adresseront tant à un public prioritairement international, tant francophone qu'anglophone.

Au-delà, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne propose de créer un campus numérique international avec ses partenaires, campus qui a l'ambition de devenir leader en sciences humaines et sociales. L'objectif sera d'accueillir à échéance des cinq prochaines années un nombre d'étudiants équivalent à celui accueilli en présentiel.

## **Second mouvement : l'université tout au long de la vie**

La formation tout au long de la vie est un pilier fort de la société de la connaissance, et une source très féconde d'émulation générationnelle. Les universités restent les parents pauvres d'un secteur qui forme chaque année 24 millions de stagiaires et pèse 13 milliards d'euros. L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne dispose incontestablement des atouts pour s'imposer comme un acteur majeur de la formation continue. Tripler son activité à échéance du prochain contrat en développant les formations certifiantes ou qualifiantes lui permettrait, dans un premier temps, de rejoindre le peloton de tête des universités françaises en la matière. Mais son ambition ne doit pas s'arrêter là. L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne doit avoir pour objectif de devenir une institution incontournable de formation tout au long de la vie dans le domaine des sciences sociales, ce qui lui permettra de dégager les ressources propres indispensables à son développement et à une réflexion sur le monde de l'emploi.

Pour y parvenir, elle peut s'appuyer sur un nombre important d'anciens étudiants, occupant souvent des positions de responsabilité, et qu'elle doit structurer en réseaux, en développant des associations, particulièrement de docteurs ou d'expatriés, par l'octroi d'une adresse électronique à vie... Elle doit aussi intensifier particulièrement les dispositifs de l'insertion professionnelle des étudiants en formation initiale, de la recherche appliquée, et de la valorisation, pour accroître son enracinement dans la société, l'économie et le monde culturel. Enfin, des partenariats doivent permettre de construire des complémentarités.

## **Une double ambition**

Ces atouts et ces perspectives sont indissolublement liés. L'excellence des formations et de la recherche est fonction de l'ouverture internationale de l'établissement. La formation tout au long de la vie empruntera demain la voie du numérique. Le numérique sera un vecteur important du développement international, et est un levier majeur de transformation de la recherche. L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne entend ainsi développer une stratégie globale novatrice, et profiter de l'opportunité actuellement offerte d'une modernisation de son organisation, et des nouvelles possibilités ouvertes par l'organisation de l'enseignement supérieur. Elle souhaite construire un nouveau modèle d'alliances, fondé sur des partenariats forts, avec des établissements qui partagent les mêmes ambitions.

Pour construire ce nouveau modèle, celui de l'enseignement supérieur et la recherche du troisième millénaire, il faut mettre en avant deux ambitions, parmi beaucoup d'autres.

### **Première ambition : respecter la variété des partenaires**

Quelle que soit la modalité de regroupement, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne affirme sa volonté que les parties prenantes conservent leurs spécificités, leur originalité, et leur autonomie de gouvernance. Ce préalable déjoue le risque d'une unanimité systématique, subie ou de façade, imposant des consensus forcés et paralysants.

Pour elle-même, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne souligne son attachement au lieu et au nom de la Sorbonne, qui constitue son capital immatériel le plus précieux. D'autres lieux sont également emblématiques, par leur histoire (le Panthéon et l'ensemble de l'implantation sur la montagne Saint-Geneviève, le centre Pierre Mendès-France...), ou par les synergies qu'ils vont permettre (comme le campus Condorcet).

La variété des acteurs, universités, principaux organismes de recherche, grandes écoles, classes préparatoires, offre des opportunités pour construire des complémentarités et des transversalités, et développer des partenariats solides et innovants. Les rapprochements existent, sont déjà féconds, et seront renforcés, en matière de formation, tant au niveau L (parcours passerelles) qu'au niveau M, ou en matière de recherche, avec des parcours doctoraux communs, ou le développements de chaires thématiques pour créer des cadres structurants et partagés, et ouverts sur l'international et sur la

société. Les interactions doivent être intensifiées dans les domaines où il est nécessaire d'atteindre une masse critique importante (offrir des formations continues croisant tous les secteurs, grand campus numérique).

### **Seconde ambition : édifier une confédération européenne d'universités**

L'ambition est forte, volontairement disruptive, partenariale, collaborative, généreuse : créer le modèle inédit d'une confédération européenne d'universités favorisant la circulation des étudiants et des enseignants-chercheurs en son sein, voire des recrutements croisés, la création de doubles diplômes ou de co-diplômes, l'émergence d'équipes de recherche transnationales, le renforcements des co-tutelles pour les thèses et des programmes scientifiques co-portés. Cette confédération, capitalisant sur des liens déjà existants, doit comporter un nombre raisonnable de membres (une demi-douzaine) pour aller au-delà de relations seulement bilatérales, asymétriques, ou réduites à un seul objet. Chacun des membres proposera au profit des autres son propre réseau de relations internationales, afin de multiplier les rayonnements croisés jusqu'à une extension mondiale, et permettra également une plus grande exportation de nos filières ou diplômes en dehors de l'Europe, dans des zones géographiques déterminées et concertées. Des structures d'accueil, pour les étudiants et les chercheurs, seront développées au-delà de l'Union européenne, particulièrement pour le perfectionnement de diplômés.

Constituer une nouvelle forme de regroupement et être à l'initiative d'une fédération européenne ou internationale d'universités ne sont pas deux démarches contradictoires mais servent toutes les deux une même ambition : créer l'enseignement supérieur et la recherche du troisième millénaire, en démultipliant les entités et les richesses intellectuelles par leurs réseaux.