

Création de Sorbonne Université

Document d'orientation stratégique

La création de Sorbonne Université envisagée le 1^{er} janvier 2018 s'inscrit dans le prolongement d'une coopération initiée il y a plus de dix ans par l'Université Paris-Sorbonne et l'Université Pierre et Marie Curie. Cette coopération s'est intensifiée depuis 2012 grâce aux projets communs du Programme d'Investissement d'Avenir. Sorbonne Université est ainsi naturellement ouverte à nos partenaires universitaires au sein de l'IDEX que sont l'Université Panthéon-Assas et l'Université de Technologie de Compiègne. La création de cette université de tous les savoirs, de rang mondial, place au cœur de Paris une institution de la connaissance ouverte, capable d'impulser, d'accompagner et d'éclairer les transformations du monde contemporain.

Cette création est une opportunité pour chacun d'entre nous car elle offre de nouvelles perspectives pour l'enseignement, la recherche et la vie universitaire : création de parcours originaux pour les étudiants, nouvelles opportunités de collaboration et d'échanges nationaux et internationaux pour les enseignants et les chercheurs, perspectives professionnelles élargies pour les personnels, consolidation de nos ressources et nouvelles capacités d'investissement favorisant à la fois l'excellence propre de tous les champs de la connaissance et une réelle et fructueuse interdisciplinarité pédagogique et scientifique.

Nos deux établissements sont sur le point de franchir une étape capitale de leur histoire et d'écrire un nouveau chapitre dans l'histoire de la Sorbonne, commencée il y a plus de 800 ans. Sa mise en œuvre est entre nos mains, à nous communauté universitaire, étudiants, enseignants, chercheurs, enseignants-chercheurs, techniciens, ingénieurs, personnels administratifs, sociaux, de santé et de bibliothèques. C'est à nous de faire de Sorbonne Université une institution ancrée dans une tradition pluriséculaire et se projetant en même temps résolument dans le XXI^{ème} siècle

1. Pourquoi s'unir

1.1 S'unir pour incarner des valeurs partagées

Nos deux universités sont avant tout des communautés humaines. Ce sont elles qui s'unissent au-delà de la seule fusion institutionnelle, pour incarner une communauté universitaire d'exception, s'appuyant d'abord sur un corpus de **valeurs partagées**.

La qualité et l'intégrité des formations et de la recherche doivent être notre première et constante exigence, une responsabilité collective partagée par chacun, au service de la création de savoirs nouveaux, de la compréhension renouvelée du monde et de sa transformation. Cette ambition d'excellence est d'abord celle, individuelle, de tous les champs disciplinaires représentés dans l'université. C'est sur elle que pourra se fonder l'interdisciplinarité permise et renforcée par l'union de l'Université Paris-Sorbonne et de l'Université Pierre et Marie Curie.

La liberté est une valeur cardinale au cœur de notre tradition académique, pour la recherche comme pour la formation. Fondatrice de toute activité intellectuelle, elle traverse nos traditions scientifiques et pédagogiques et prend toute sa mesure si elle peut s'appuyer sur les moyens matériels nécessaires et une administration efficace pour construire un avenir désormais commun et unique pour nos deux établissements.

La **transparence et la collégialité** sont des exigences fondamentales pour notre gouvernance, fondée sur des processus de décision clairs et formalisés ainsi que la publicité constante des décisions. Sorbonne Université se place, par sa mission de formation et de recherche, par sa contribution à l'ouverture de l'enseignement supérieur, au cœur du projet démocratique de notre société. C'est pourquoi notre organisation se doit d'être elle-même démocratique et de cultiver le débat et le choix collectif.

La **diversité** est également fondamentale pour notre identité aussi bien que pour la définition de nos missions. Diversité de disciplines, bien sûr, mais aussi diversité des métiers et des savoir-faire, diversité des profils au sein de notre communauté. Nous revendiquons avec une égale exigence la conjugaison de l'excellence, souhaitant faire de Sorbonne Université un des hauts lieux académiques mondiaux, et de l'égalité des chances.

L'échange est ainsi au cœur de notre tradition académique. Il est également au cœur du dynamisme de la vie étudiante. Il est un trait marquant de notre tradition où toute décision est débattue ouvertement. Il est enfin fondamental pour renforcer les liens entre nos établissements, désormais les facultés de Sorbonne Université, et au-delà de Sorbonne Université avec l'ensemble de ses partenaires institutionnels, établissements d'enseignement supérieur et de recherche, collectivités territoriales et acteurs socio-économiques.

Ce sont ces valeurs, partagées par Paris-Sorbonne et par l'UPMC, qui nous guideront pour construire, avec exigence, Sorbonne Université.

1.2 S'unir pour une nouvelle ambition

Au-delà de ces valeurs communes, les communautés de Sorbonne Université partagent avant tout la même ambition : celle de maintenir, d'approfondir, de transmettre et de renouveler tous les domaines de la connaissance par une recherche librement développée et nourrissant une formation originale. Ces activités de formation et de recherche, soucieuses des questions d'ordre éthique, sont mises au service des enjeux et des défis du monde contemporain et contribuent au dialogue fructueux entre sciences, cultures et sociétés.

1.2.1 S'unir pour renouveler les savoirs

L'adossement de toutes nos formations à la recherche est un fondement majeur de notre identité, de même que l'excellence et la promotion de tous les champs disciplinaires représentés dans Sorbonne Université. La création d'une université réellement pluridisciplinaire permettra dans le même temps à nos étudiants d'acquérir un solide corpus de connaissances, tout en préparant leur avenir professionnel et leur projet personnel, en s'appuyant en particulier sur la mise en place de parcours différenciés incluant un système de type majeure / mineure. Sorbonne Université sera ainsi à même de présenter un portefeuille de formations à la fois cohérent dans ses fondements pédagogiques, lisible et

flexible, afin de satisfaire la diversité des aspirations étudiantes. La transformation pédagogique exige aussi de mettre en œuvre de nouvelles façons d'étudier et d'enseigner, adaptées aux nouvelles générations et à une société en perpétuelle mutation. Sorbonne Université offrira les espaces de liberté nécessaires pour ce faire.

Au-delà de la formation, la création de Sorbonne Université offrira de nouvelles opportunités d'organiser la recherche pluri et interdisciplinaire. Ce renouvellement devra s'inscrire dans une exigence globale de développement de notre contribution à la société : mettre notre intelligence collective au service de la société pour éclairer ses débats, maintenir une continuité de savoir, accompagner ses mutations et en maîtriser les conséquences sociales.

1.2.2. S'unir pour rayonner

En unissant nos communautés, nous créons une institution académique de premier plan, en France, en Europe et dans le monde. Cette nouvelle université sera en mesure de mieux maîtriser son destin dans un environnement incertain, en négociant au mieux ses moyens. En construisant cette visibilité et cette attractivité renforcées, Sorbonne Université développera les opportunités de mobilité des étudiants et enseignants-chercheurs. À cet effet, nous poursuivrons notamment l'amélioration des conditions d'accueil des enseignants-chercheurs et étudiants sur nos campus. Afin de préparer nos étudiants à des carrières qui sont, pour beaucoup, inscrites dans un contexte international, nous attacherons une importance particulière à l'internationalisation de nos formations.

La création de Sorbonne Université augmentera notre visibilité, nous permettra de peser sur la scène internationale et facilitera l'établissement de partenariats institutionnels avec des universités au meilleur niveau mondial. Par son poids scientifique, Sorbonne Université se situera au cœur de l'espace européen de recherche, parmi les universités européennes les plus prestigieuses. Au-delà, notre position nouvelle nous permettra d'influer sur la conception et l'élaboration des politiques nationales en matière de formation, d'enseignement supérieur et de recherche, et de peser dans un sens analogue au niveau européen en jouant un rôle actif au sein de l'*Association européenne des universités* (EUA) et la *Ligue européenne des universités de recherche* (LERU).

2. Comment s'unir

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

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

Les projets de statuts et la logique de fonctionnement du nouvel établissement sont établis dans le respect des trois grands principes d'organisation suivants.

La **subsidiarité**. Pour assurer un fonctionnement réactif et garantir la plus grande proximité avec les communautés, l'échelon universitaire n'interviendra pas dans les décisions de programmation et de gestion qui seront assumées, pour l'essentiel, par les facultés et leurs composantes. La plupart des décisions prises aujourd'hui par les présidences seront assumées demain par des doyens élus et leurs conseils, également élus. Les facultés disposeront d'une large liberté d'action, notamment budgétaire, dans le cadre de contrats d'objectifs et de moyens négociés avec le président et arrêtés par les instances de l'université. Cette organisation subsidiaire, qui confie un rôle majeur aux facultés, facilitera une possible intégration future de nos partenaires universitaires au sein de l>IDEX que sont l'Université Panthéon-Assas et l'Université de Technologie de Compiègne. Le niveau universitaire se concentrera sur des fonctions de stratégie, d'évaluation, de pilotage, de développement, de régulation et d'appui destinées à assurer le développement harmonieux de notre université.

L'équilibre. Les trois facultés représenteront des ensembles de taille équivalente. Les moyens humains et financiers dédiés aujourd'hui à l'enseignement, la recherche et l'administration des deux universités seront préservés. Chaque faculté conservera les ressources et les avoirs issus de son université d'origine. D'éventuelles baisses des ressources allouées par l'État à Sorbonne Université seront répercutées de façon proportionnelle sur les trois facultés.

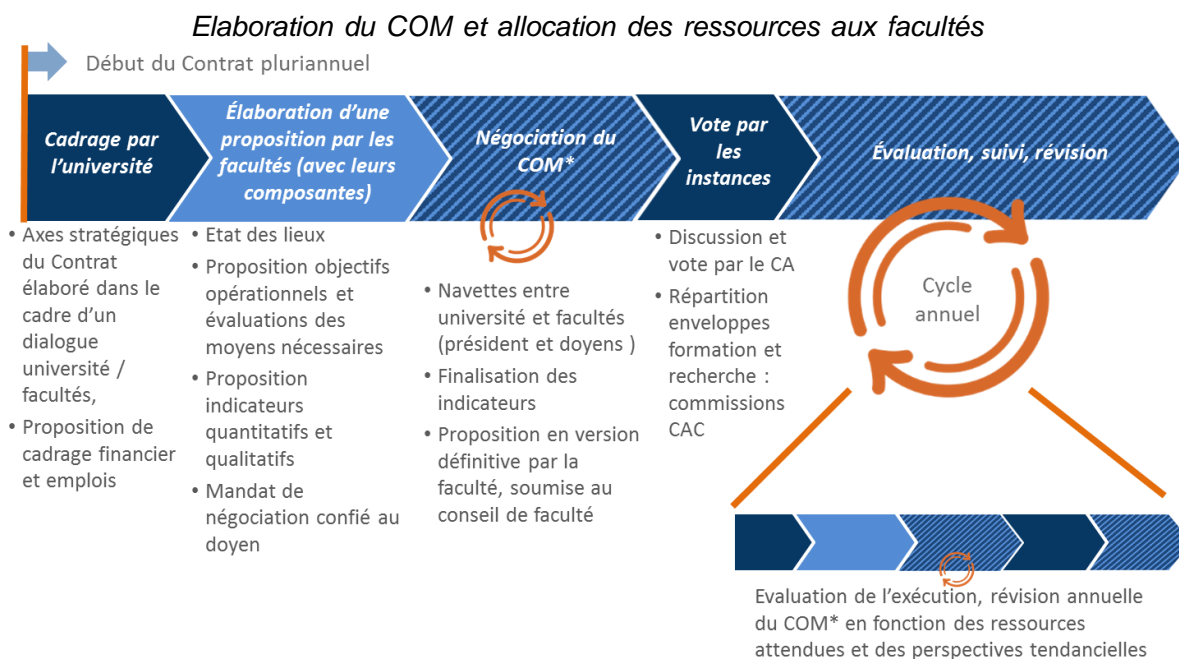
La continuité. L'ensemble des UFR, écoles internes et services communs ou généraux conserveront leurs attributions au sein des trois facultés. Plus fondamentalement, tous les domaines de recherche et de formation au sein de ces facultés seront préservés, les facultés jouissant d'une grande liberté d'organisation. La création du niveau facultaire est en effet conçue pour assurer l'autonomie de fonctionnement des champs disciplinaires, tout en maintenant une capacité stratégique forte de l'université dans son ensemble.

2.1 L'articulation entre les niveaux universitaire et facultaire

La stratégie de l'établissement et ses déclinaisons par faculté s'élaboreront dans le cadre de la préparation du contrat de site et de la phase d'évaluation qui le précède. Ainsi, dans la foulée de la phase d'autoévaluation, sera adopté un cadre stratégique qui fixe les grandes orientations de l'établissement, notamment en matière de recherche et de formation. Ce cadre stratégique s'appuiera fortement sur les contributions des facultés pour les champs qui leur sont propres, chacune d'elle organisant la contribution de ses composantes.

Un contrat d'objectifs et de moyens (COM) pluriannuel sera élaboré pour chaque faculté sur la base des orientations stratégiques de l'université dans le périmètre de la faculté et sera validé par les instances. Le doyen, sur mandat du conseil de faculté, préparera avec le président ce COM qui sera constitué d'objectifs opérationnels et de l'évaluation des moyens qui leur sont nécessaires. A l'issue de ce processus, le conseil d'administration votera le budget et, dans ce cadre, les commissions du conseil académique voteront la répartition des enveloppes recherche et formation. Un processus annuel de révision et de déclinaison, notamment en campagnes d'emplois, de ces COM sera conduit selon les mêmes modalités. Les facultés, par les orientations votées en conseil et les décisions relevant du doyen, auront ensuite la charge de la répartition interne des

ressources qui leur seront allouées, ainsi que du suivi et de l'évaluation des activités de leur périmètre.



Les COM porteront notamment sur les points suivants :

Domaine d'activité	Principales sections des COM
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs, moyens et qualité • Contribution facultaire à l'offre de formation • Contribution aux initiatives stratégiques universitaires • Initiatives stratégiques facultaires et interfacultaires
Recherche et valorisation	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs, moyens et qualité • Structuration de la recherche • Contribution aux initiatives stratégiques universitaires • Initiatives stratégiques facultaires et interfacultaires
Budget	<ul style="list-style-type: none"> • Budget annuel, reporting et perspectives pluriannuelles • Contribution aux actions structurantes (investissements, etc.)
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'emploi annuel, reporting et perspectives pluriannuelles • Contribution aux actions structurantes (accompagnement des carrières, développement des talents, etc.)
Campus	<ul style="list-style-type: none"> • Programmation des opérations de maintenance • Contribution aux actions de vie de campus
International	<ul style="list-style-type: none"> • Principales initiatives facultaires et appui • Contribution aux priorités stratégiques universitaires

Les facultés auront toute latitude pour organiser la coopération interfacultaire sur l'ensemble de leurs activités et fonctions : structuration interdisciplinaire de la recherche, programmes de formation interdisciplinaires, mise en commun de moyens administratifs, de soutien ou de support, partage d'infrastructures...

2.2 Les fonctions propres au niveau universitaire

L'application des principes de subsidiarité et d'autonomie de gestion des facultés conduira à fortement déconcentrer la prise de décision et permettra au niveau universitaire de se concentrer sur des fonctions stratégiques pour l'ensemble de l'établissement :

1. Elaborer, suivre et évaluer la stratégie à l'échelle de Sorbonne Université
2. Assurer la cohérence et la régularité des activités de l'université
3. Contribuer à développer les ressources de l'établissement, en complément de la politique propre de chaque faculté
4. Assurer la représentation et le rayonnement en France et à l'étranger
5. Assurer le pilotage et le contrôle budgétaire et comptable de l'ensemble des ressources de l'université
6. Fournir un appui expert aux facultés

2.2.1. Stratégie et auto-évaluation

Comme indiqué précédemment, le niveau universitaire pilotera l'élaboration d'une stratégie commune portant sur tous les domaines du cœur de métier et des fonctions de soutien selon une démarche de co-construction avec les facultés. Afin d'assurer la cohérence entre la stratégie arrêtée par les conseils et sa mise en œuvre au niveau facultaire, l'université promouvra avec les facultés une culture qualité. Elle cadrera et coordonnera l'ensemble des travaux d'auto-évaluation et de *reporting*, en préparation des évaluations externes.

2.2.2. Régulation

Le niveau universitaire assumera la définition des règles de fonctionnement qui constituent l'ossature des différentes activités universitaires. Il sera notamment responsable de :

- La validation de l'offre globale de formation dans le respect des orientations stratégiques ;
- La définition de bonnes pratiques sur les enjeux comportant un risque de réputation académique (éthique, intégrité, diversité...) ;
- Les règles et les systèmes d'information visant à assurer la cohérence des politiques menées par les fonctions support des facultés (finances, pilotage, ressources humaines, communication, achats...) ;
- La définition d'une charte de recrutement, et le suivi de la qualité des recrutements : validation par le conseil académique restreint de l'université de la composition des comités de recrutement et des décisions de recrutement, rôle de la commission paritaire d'établissement pour les personnels administratifs, techniques, sociaux, de bibliothèques et de santé ;
- L'audit interne.

2.2.3. Représentation et rayonnement

Le niveau universitaire sera responsable du développement de la réputation, de la responsabilité et de l'influence institutionnelle de l'université et plus particulièrement :

- De la communication institutionnelle de l'université, en lien avec celle des facultés ;
- De l'influence et de la gestion des relations institutionnelles nationales (État, collectivités territoriales, partenaires économiques, organismes et agences nationales) et internationales (Union Européenne, institutions internationales...) ;
- Du développement et de la gestion des partenariats académiques institutionnels stratégiques à Paris, en région, en France et à l'international ;
- De la promotion et de la valorisation de la responsabilité sociétale de l'université, y compris dans sa dimension de participation aux actions de diffusion des savoirs et interaction science-société.

Plus spécifiquement, les partenariats de niveau stratégique seront du ressort de l'université, les facultés et leurs composantes étant chargées des collaborations et partenariats dans leur périmètre.

Cette fonction de représentation impliquera également une fonction de coordination universitaire des politiques qui contribuent au sentiment d'appartenance et à la réputation de Sorbonne Université, notamment les conditions de vie et de travail, le plan handicap, la vie culturelle, sportive et associative.

2.2.4. Pilotage et gestion des ressources

Le pilotage implique notamment :

- Le cadrage, la négociation et la consolidation budgétaires en lien avec la stratégie et les COM ;
- Le suivi du budget et des emplois ;
- Le contrôle de gestion et la promotion de la culture qualité ;
- Les grands axes de la politique de ressources humaines ;

Les outils de pilotage seront partagés avec les facultés afin d'assurer la cohérence et la transparence des données.

La gestion comprend :

- Les ressources d'intervention propres au niveau universitaire ;
- La gestion des infrastructures et des moyens de niveau universitaire : opérations immobilières majeures, infrastructures des systèmes d'information, gros équipements, ...

2.2.5. Développement des ressources

Le développement de nos ressources représente un enjeu majeur dans un contexte de finances publiques contraintes. Il importe de consolider le soutien financier de l'État tout en identifiant d'autres sources de financement pour accélérer notre développement. Cette fonction recouvre notamment, en liaison étroite avec les facultés :

- L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de mécénat ;
- Le soutien aux candidatures aux appels à projets externes nationaux comme internationaux (PIA, ANR, H2020, ERC, ...) ;

- Le soutien au développement de partenariats en recherche et en formation, notamment tout au long de la vie, avec les acteurs du monde socio-économique (la conduite de ces opérations restant du ressort des facultés et de leurs composantes).

2.2.6. Appui aux facultés

L'autonomie des facultés sera facilitée par le développement de capacités expert d'appui qui pourront accompagner l'ingénierie de projet et mettre à disposition les infrastructures transversales nécessaires.

Il s'agit notamment :

- Du pilotage de la stratégie numérique et des investissements associés ;
- Du pilotage de projets d'investissements ;
- De l'innovation pédagogique ;
- De la vie de campus et de la vie étudiante ;
- De la gestion de l'interdisciplinaire ;
- De la valorisation et de la diffusion des savoirs ;
- De la gestion de la propriété intellectuelle.

2.3 Les fonctions propres au niveau facultaire

Comme évoqué au 2.1., les facultés auront la responsabilité de formuler, en lien avec les composantes de leur périmètre, les propositions stratégiques et de moyens humains et financiers permettant d'élaborer la politique de l'université qui se déclinera au travers des contrats d'objectifs et de moyens.

Ainsi, dans le cadre de ces contrats, les facultés exerceront les responsabilités suivantes :

- La programmation et la gestion de la politique de formation de l'université dans leur domaine ;
- La programmation et la gestion de la politique de recherche dans leur domaine ;
- La répartition des enveloppes budgétaires et leur gestion au cours de l'exercice ;
- La répartition des emplois de la faculté et leur gestion ;
- La gestion des fonctions soutien et support de proximité ;
- La gestion des partenariats du périmètre concerné ;
- Le développement de ressources propres à chaque faculté.

Ces responsabilités s'organiseront au sein de chaque faculté selon ses modalités propres.

Formation

Les facultés contribueront à la définition stratégique des grandes orientations de formation pour leur périmètre. Elles seront chargées de la mise en œuvre de la politique de formation dans leur domaine. À cette fin, elles définiront la répartition interne de l'enveloppe de moyens qui leur seront alloués et procéderont à la révision des effectifs facultaires.

Elles définiront les parcours-types et les maquettes, organiseront les formations et les examens, procéderont à l'évaluation des enseignements, mettront en œuvre les actions de soutien à la réussite, et assureront la gestion et le suivi des usagers.

À l'exception des points qui, en vertu du Code de l'éducation, doivent être approuvés par les conseils centraux, toutes ces fonctions seront placées au niveau facultaire ou composante.

L'enjeu est de garantir la cohérence de la politique menée par l'université, tout en accordant la souplesse indispensable pour adapter ces modalités aux exigences propres aux différentes disciplines.

Les facultés contribueront également à la mise en œuvre des actions concernant la vie culturelle, sportive et associative et la vie de campus sur le périmètre qui leur est propre.

Recherche

Comme dans le domaine de la formation, les facultés contribueront à la définition stratégique des grandes orientations de recherche pour leur périmètre.

Elles seront chargées de mettre en œuvre cette politique. Elles jouiront d'une large autonomie dans la gestion, notamment concernant la répartition de l'enveloppe des moyens et emplois alloués à la recherche.

La politique documentaire (accès aux ouvrages, bibliothèques numériques, presses) sera arrêtée à l'échelle de l'université, mais sa gestion sera déconcentrée afin de tenir compte de la diversité des usages des différentes disciplines.

Gestion des moyens financiers

Afin d'assurer une autonomie importante d'organisation, de décision et de gestion des facultés dans leur périmètre, ces dernières auront la responsabilité de la répartition et gestion du budget dans le cadre général défini par l'université.

L'université mettra à disposition des facultés les ressources, les outils, et l'expertise permettant une gestion rigoureuse de leurs engagements.

L'agence comptable sera rattachée à l'université. Toutefois, il existera des relais pour le niveau facultaire afin d'assurer la proximité entre services comptables et d'engagement, condition d'une gestion efficace.

Gestion des emplois

La gestion des ressources humaines articulera une exigence de proximité et de qualité du service rendu aux personnels, et l'impératif d'égalité de traitement pour un même employeur public.

L'université assumera donc toute fonction requérant une expertise particulière (cf. 2.2.6) ou devant respecter des principes d'équité de traitement (cf. 2.2.2) comme la publication de profils d'emploi et de postes, le contrôle des données ou l'action sociale.

À l'inverse, la gestion individuelle sera d'abord assurée au niveau facultaire dans le cadre de la politique RH et des régulations définies par l'université (cf. 2.2.2). C'est notamment le cas des recrutements et de la gestion de l'avancement.

3. Comment construire Sorbonne Université

Le processus de la création de Sorbonne Université a été structuré selon quatre principes directeurs :

- Un **processus participatif** pour assurer une consultation large des personnels académiques et administratifs et des étudiants, avec des groupes de travail et des groupes miroirs à parité entre les deux universités et directement utiles à la construction du projet ;
- Une **structure de gouvernance légitime et efficace** pour animer et piloter la mise en œuvre du projet, avec une consultation des instances des deux universités à chaque étape clef du processus ;
- Un **calendrier crédible et exigeant** pour cadencer les travaux et se donner le temps de la consultation (cf. schéma synthétique ci-dessous) ;
- Un **processus transparent** pour faciliter la connaissance et l'appropriation du projet par l'ensemble de nos communautés (publication de l'ensemble des travaux sur le site web, réunions de consultation régulières au sein de chaque université,...).

