

Paris, 2 mars 2017

## **Une nouvelle ambition pour Université Sorbonne Paris Cité (USPC)**

En avril dernier, le Premier Ministre a décidé de mettre un terme à notre dotation IDEX sur recommandation du jury international. Cet événement a constitué un choc majeur pour les 113 000 étudiants et les 15 000 personnels des établissements de USPC. Ce résultat, dont nous portons la responsabilité en tant que présidents et directeurs des établissements membres de USPC, nous a forcés à repenser notre avenir.

Suite à cet échec, nous aurions pu demeurer une confédération d'établissements au sein d'une ComUE, ou choisir de nous engager sur des voies séparées. Cependant, durant ces cinq dernières années, un vrai sentiment d'identité a pris corps entre nos communautés, autour d'objectifs partagés. L'évaluation positive du jury international en matière de recherche, de formation et de vie de campus nous a convaincus que notre projet était pertinent à condition de traiter le problème institutionnel.

Notre succès aux appels à projets PIA (9 Labex, 2 IDEFI, 3 Equipex, 3 cohortes en santé et biotechnologie, 2 infrastructures nationales en biologie et santé, un IHU, un IHU prometteur en cours de développement, un ensemble hospitalo-universitaire en oncologie) témoigne de notre potentiel. Grâce à l'IDEX, nous avons pu renforcer des domaines particuliers et développer des recherches interdisciplinaires. Avec les organismes de recherche partenaires, et en particulier le CNRS, l'Inserm et l'IRD, nous avons progressivement construit au sein de USPC une stratégie de recherche partagée. Celle-ci se décline également en termes d'innovation pédagogique et de réussite étudiante, ainsi qu'en matière de vie étudiante en s'appuyant à chaque fois sur les campus pour dépasser les frontières institutionnelles.

Voilà pourquoi, malgré la décision du printemps 2016, nous confirmons notre volonté d'atteindre l'objectif initial de créer l'une des 10 universités françaises de rang mondial. Pour cela, nous devons : analyser notre échec, redéfinir notre cible institutionnelle et changer notre trajectoire pour montrer que nous sommes capables d'atteindre rapidement cet objectif.

Dans la présente note, nous esquissons brièvement la façon dont nous nous sommes attaqués à ces trois problématiques. Si le CGI et le Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche considèrent que notre démarche est pertinente, nous serons heureux d'adresser une présentation plus détaillée de notre projet.

### **Analyse de notre échec**

Le jury international a reconnu et apprécié la qualité et l'excellence de notre recherche, ainsi que l'originalité de nos propositions pédagogiques. La raison de notre échec est donc sans aucun doute institutionnelle : il manquait à notre projet un « objectif clair, une cible ou une trajectoire qui aurait pu mener à une université de recherche intégrée reconnue à l'international »<sup>1</sup>.

Dans notre *Rapport d'évaluation de fin de période probatoire IDEX*, nous avons décrit une université confédérale fondée sur la ComUE pour laquelle « aucun autre changement institutionnel n'était planifié pour les six prochaines années » (p. 41). Ce modèle aurait constitué un système universitaire (semblable à l'université de Londres) et non pas une université de rang mondial (semblable à l'université de Toronto).

Nous étions conscients que notre modèle devait évoluer pour aller vers une université de renommée mondiale, mais nous n'avons pas voulu regarder en face les conséquences institutionnelles d'une telle évolution, parce que nous pensions que nos communautés n'y étaient pas préparées.

La situation est aujourd'hui très différente : tout au long de ces cinq années, les projets que nous avons lancés en recherche, en premier et deuxième cycle de formation, en doctorat *via* le Collège des Écoles Doctorales, en matière d'internationalisation, d'expérience étudiante et de vie de campus, ou de transfert des technologies et des connaissances ont transformé USPC. D'abord simple alliance d'établissements, elle est devenue par la suite une vraie communauté. Les difficultés institutionnelles auxquelles nous n'avons pas su faire face au cours de la période probatoire se sont révélées moins critiques que prévu. Les conditions sont à présent réunies pour redéfinir notre cible institutionnelle et commencer à construire notre ambition partagée.

Nous sommes plus déterminés que jamais à créer une véritable université de renommée mondiale. Pour cela, la première étape est l'intégration, des universités de la Sorbonne Nouvelle, de Paris Descartes et de Paris Diderot dans une seule université qui aura le potentiel pour être classée parmi les 50 meilleures du monde. L'université Paris 13 sera étroitement associée à cette nouvelle université. En s'appuyant sur cette première étape, les autres institutions de USPC (EHESP, FMSH, Inalco, IPGP, Sciences Po) et les organismes de recherche (CNRS, Ined, Inria, Inserm, IRD) s'engagent également à poursuivre le processus de construction d'une université de rang mondial.

---

<sup>1</sup> Les volets Target University et Governance and Project Management ont tous deux reçu la note C ; pour le critère Teaching Excellence (note B), « [nous manquons] de vision commune et de stratégie concernant l'excellence de l'enseignement dans les différentes composantes » ; concernant International visibility (note C), USPC « manque d'une stratégie cohérente pour l'internationalisation », et pour le critère HR Policy (note C), « le recrutement est mené séparément par les établissements » et « aucune politique RH commune n'a été mise en place ».

**Première étape : la création d'une université pluridisciplinaire**

Comme nous l'écrivions dans notre rapport, le modèle d'une université pluridisciplinaire et unifiée au cœur de USPC est celui que nous avons soutenu dès le début (« la question d'une fusion possible entre nos universités avait déjà été évoquée en 2013, et est destinée à être soulevée à nouveau », p. 44). Cependant, nos universités respectives ont été construites sur des modèles différents, ce qui explique que nous avons eu besoin de plus de temps, et peut-être du choc provoqué par une évaluation externe, pour parvenir à nous attaquer au défi institutionnel.

Il faut souligner que la plupart des fusions d'universités françaises réalisées au cours des cinq dernières années l'ont été entre des établissements construits sur des modèles facultaires ayant donc de faibles zones de recouvrement disciplinaire entre eux. Leur identité était définie par leurs principaux secteurs de spécialisation, correspondant le plus souvent à une ou deux facultés<sup>2</sup>.

Les trois universités qui seront intégrées dans cette nouvelle université ne correspondent pas à ce modèle :

- Créée en 1972, l'université Paris Diderot a été conçue comme une université pluridisciplinaire englobant sciences exactes et sciences de l'ingénieur, médecine et santé, humanités et sciences sociales, en contradiction explicite avec la vision française dominante de l'époque, qui avait conduit à séparer les universités en fonction de considérations facultaires.
- L'université Sorbonne Nouvelle, au contraire, a une identité spécifique dans le domaine des SHS avec une Ecole et un Institut de renommée internationale, deux UFR spécialisées en littérature et linguistique d'un côté, langues, littératures et civilisations du monde de l'autre, et une UFR d'Arts et Médias. De ce point de vue, elle se distingue d'autres établissements du Grand Paris relevant du domaine des arts, lettres, langues, et des sciences humaines et sociales.
- Pluridisciplinaire avec plusieurs de ses facultés relevant de secteurs différents, l'université Paris Descartes présente une forte spécialisation en sciences de la vie et de la santé.

L'université Paris 13, qui sera étroitement associée à l'université issue de l'intégration de Paris Descartes, Paris Diderot et Sorbonne Nouvelle, a certes été créée à partir d'une faculté des sciences, mais elle s'est transformée en établissement pluridisciplinaire avec des cursus de formation et des équipes de recherche qui couvrent l'ensemble des disciplines.

Les recouvrements et les tensions qui découlent de cette situation font que la création d'une université unifiée et unique est plus complexe que dans d'autres cas en France. Mais cela nous permet aussi d'envisager un modèle original, qui aura non seulement un effet

---

<sup>2</sup> Ceci est le cas de Sorbonne Universités où Paris 4 Sorbonne deviendra naturellement la faculté d'humanités tandis que l'UPMC sera divisée en une faculté de sciences et ingénierie et une faculté de médecine.

transformant beaucoup plus important, mais qui lui garantira en outre une visibilité et une réputation internationales.

Notre trajectoire, dont les principales étapes sont déclinées dans le document joint, nous conduira au 1<sup>er</sup> janvier 2019 à la création de l'université issue de l'intégration des trois universités Sorbonne Nouvelle, Paris Descartes et Paris Diderot, l'université Paris 13 lui étant étroitement associée.

Les quatre conseils d'administration de nos établissements ont approuvé cette trajectoire, et nous avons lancé la première étape du processus. Le nouvel établissement sera une université pluridisciplinaire, avec une forte activité de recherche, résolument tournée vers les étudiants, respectant les valeurs fondamentales de nos universités actuelles et le cadre législatif en vigueur. Elle garantira la légitimité démocratique ainsi que la représentation de tous les domaines disciplinaires. Elle bénéficiera du soutien des organismes nationaux de recherche, notamment de l'Inserm, dont plus de 20% des chercheurs travaillent déjà dans la future université, et du CNRS, dont les chercheurs et les laboratoires seront présents dans tous les champs et toutes les composantes de la future université, mais aussi de l'IRD, de l'Ined et de Inria.

Nous avons su réagir rapidement parce que nos communautés et institutions y avaient été préparées par cinq années de collaborations régulières au sein de USPC. Ces collaborations ont favorisé les projets interdisciplinaires, les actions internationales (par exemple, les accords de coopération avec l'université Nationale de Singapour, avec l'université de Sao Paulo et avec l'université de Buenos Aires, l'université de Sydney, l'université de Pékin, l'université de Montréal, ainsi que la création du Centre Virchow-Villermé en partenariat avec l'hôpital de la Charité de Berlin), et ont aidé au développement d'une vie de campus commune (à travers la création d'un observatoire de la vie étudiante, un réseau d'espaces de « *co-working* », d'outils de soutien aux étudiants entrepreneurs, et d'infrastructures pour les activités sportives et culturelles).

Mais la rapidité de ce processus s'explique aussi par notre choix d'impliquer notre communauté tout entière. Contrairement à notre projet IDEX initial, qui avait été rédigé par une petite équipe dédiée, notre trajectoire a été préparée en collaboration étroite avec les personnels, et partagée avec les étudiants.

Nous avons lancé des groupes de travail spécifiques, qui continueront à se réunir durant les deux prochaines années, pour analyser les pratiques actuelles dans nos universités et pour réfléchir à l'intégration de Paris Descartes, Paris Diderot et Sorbonne Nouvelle, afin d'améliorer non seulement notre visibilité internationale et notre réputation, mais aussi les conditions de travail de notre personnel et de nos étudiants. Pour réussir, nous veillerons à ce que cette nouvelle université fasse du dialogue social sa priorité.

L'université issue de l'intégration de Paris Descartes, Paris Diderot et Sorbonne Nouvelle se distinguera par l'accent mis sur les approches interdisciplinaires, mais aussi ses points forts, notamment en matière de sciences de la vie et de la santé, d'études aréales, de littérature

française et de littératures du monde, de sciences du langage ou de sciences de l'éducation, de SHS, d'arts et médias, de sciences expérimentales et naturelles.

Parmi ces différents points forts, nous nous contenterons ici d'en présenter deux qui sont particulièrement importants.

*Une approche interdisciplinaire organisée autour d'un noyau disciplinaire en Sciences et en Humanités*

Ainsi que nous l'avons souligné, l'interdisciplinarité est profondément enracinée dans l'ADN de nos institutions : Paris Diderot, notamment, a été explicitement créée comme une université pluridisciplinaire à une époque où les universités avaient été découpées sur un modèle facultaire<sup>3</sup>. Cette démarche a été depuis développée par Paris Descartes et Sorbonne Nouvelle dans leurs domaines respectifs.

Grâce à l'IDEX, nous avons pu la développer encore davantage, notamment par le biais de nos 9 programmes interdisciplinaires. C'est en ce sens que nous voulons créer un noyau disciplinaire autour des sciences et des humanités (inspiré de la *Faculty of Arts and Sciences* de l'Université de Harvard) qui sera structuré en *collegiums* rassemblant les UFRs actuelles. Ce noyau sera construit en impliquant l'ensemble des disciplines existantes à l'université Paris Diderot, l'université Sorbonne Nouvelle et l'université Paris Descartes, et sera tourné vers la recherche en L, M et D.

*Un centre de recherches de tout premier plan en sciences de la santé*

Notre potentiel scientifique en sciences de la santé est exceptionnel. Nous comptons entre 25 et 30% de l'ensemble des forces françaises en recherche biomédicale, plus de 20% des chercheurs de l'Inserm, et plus de 60% de l'ensemble des équipes cliniques de l'AP-HP, ce qui fait de nous le plus grand réseau hospitalo-universitaire en Europe. Cela constitue un atout majeur, notamment parce qu'en France ce domaine est sous-représenté par rapport à la plupart des autres pays<sup>4</sup>.

Notre activité dans ce domaine sera construite autour du rassemblement au sein d'un *collegium* dédié des équipes de Paris Descartes, à l'heure actuelle université française en pointe dans les sciences de la santé, et des équipes de Paris Diderot, avec l'association potentielle des équipes de Paris 13. Enfin, et c'est peut-être là le plus important, elle bénéficiera de la participation des chercheurs de l'Inserm.

Ce centre en sciences de la santé sera donc le plus important d'Europe et l'un des tout premiers dans le monde, capable de lancer des projets de recherche, des instituts interdisciplinaires tels qu'un institut Biomedtech, à l'interface entre mathématiques, physique,

---

<sup>3</sup> Les fondateurs de Paris Diderot mettaient l'accent en 1970 sur le fait que la recherche de pointe nécessite une approche pluridisciplinaire, et que celle-ci doit se refléter dans une perspective institutionnelle. Voir <http://www.univ-paris-diderot.fr/sc/site.php?bc=archivesP7&np=Culioli>.

<sup>4</sup> Par exemple, tandis que les institutions parisiennes publient deux fois plus d'articles en physique que Londres, elles publient moins en sciences de la santé.

chimie et ingénierie, et diverses plateformes (par exemple pour la découverte de nouveaux médicaments).

L'accent mis sur les sciences de la santé sera en outre renforcé par la création d'une École de Santé Publique, dont le modèle n'existe pas encore en France. C'est un véritable défi. L'EHESP et le Centre pour l'épidémiologie et les statistiques de USPC (Paris Descartes, Paris Diderot, Paris 13 et Inserm) seront naturellement partie prenante de ce projet, qui associera nos experts en politiques publiques, notamment à Sciences Po.

Aucune institution en France ne couvre actuellement l'ensemble de champs que nous englobons dans les sciences de la vie et de la santé, et de la santé publique. A l'étranger, Johns Hopkins est sans doute l'université pluridisciplinaire la plus proche de ce modèle, avec ses écoles en Santé Publique, Médecine et Soins infirmiers, ses instituts de recherche et hôpitaux associés. C'est une comparaison d'autant plus intéressante en ce qui nous concerne que Johns Hopkins fut la première université américaine à être construite sur le modèle allemand de l'université de recherche.

Au-delà de ces deux points forts, voici une liste non exhaustive d'initiatives et projets qui pourront être mis en place autour d'un noyau disciplinaire en Sciences et en Humanités, et avec l'apport majeur du CNRS : un institut interdisciplinaire de recherche sur l'éducation, la mise en œuvre d'initiatives transversales en faveur de l'internationalisation des SHS soutenues par la FMSH, un centre pour les études sur l'enfance, une école universitaire de recherche en sciences du langage et un institut interdisciplinaire des sciences des données, entre autres.

### **Tracer une nouvelle ambition pour USPC au-delà de l'intégration des trois universités**

Il était fondamental d'impulser la création d'une université issue de l'intégration de Sorbonne Nouvelle, Paris Descartes et Paris Diderot : il nous fallait agir rapidement et efficacement une fois les résultats de l'IDEX connus, de façon à démontrer notre capacité à résoudre les défis institutionnels. Cependant, cette action n'est que le premier pas vers la création de notre université cible, qui impliquera les autres membres de la ComUE, comme nous l'avions prévu dans notre projet IDEX de 2012.

Pour ce faire, nous devons aborder deux des problèmes qui sous-tendent et font obstacle à l'intégration des Grands Établissements français et des universités<sup>5</sup>.

La première difficulté résulte de la nécessité de garantir un degré d'autonomie institutionnelle suffisant à des composantes de l'université cible tout en définissant un modèle adéquat de gouvernance : des établissements comme Sciences Po, l'Inalco, l'EHESP ou l'IPGP se sentiraient en accord avec une université cible pensée sur le modèle de l'université de Toronto, de l'université de Harvard ou le *University College* de Londres, dans la mesure où

---

<sup>5</sup> Aucun IDEX français n'a pour l'heure réussi à intégrer leurs grands établissements dans leur université cible.

elles pourraient y préserver leur identité, leurs missions nationales, leur marque et leur autonomie tout en profitant du potentiel exceptionnel qu'offre l'appartenance à une université de renommée mondiale.

La seconde difficulté tient à l'articulation entre excellence et formation pour tous : nous comptons plus de 110 000 étudiants, ce qui est à la fois une richesse et un défi. Nous devons prendre à bras le corps l'objectif de concilier notre volonté d'atteindre l'excellence et la mission sociale qui est la nôtre de fournir une formation de qualité à tous les étudiants. Dans la plupart des IDEX françaises, il existe un hiatus entre ces deux ambitions, que sous-tend l'opposition entre grands établissements d'une part et universités de l'autre. Dans notre cas, cet écart n'est pas propre aux deux catégories d'établissements : la population étudiante de nos universités est elle-même très variée<sup>6</sup> ; Sciences Po est une institution hautement sélective, tandis que l'Inalco ne l'est pas.

Résoudre ces difficultés nous oblige à aborder, de front, leurs conséquences institutionnelles : (1) notre université cible ne peut pas être une université bâtie selon le modèle français actuel, parce que les composantes internes n'y ont pas suffisamment d'autonomie ; (2) notre université cible devra combiner une offre pédagogique à la fois pour les étudiants qui seront dans son périmètre d'excellence et pour les étudiants qui seront inscrits dans d'autres cursus ; (3) nous devons définir les mécanismes à même de garantir notre exigence de qualité.

Au cours de l'année passée, avec l'aide des organismes nationaux de recherche, nous avons élaboré un ensemble de critères de qualité que le futur établissement se doit de satisfaire. Nous sommes en train de travailler à une définition précise de ces critères et des processus qui en découlent, tels que le niveau de satisfaction des étudiants par cours, les procédures de recrutement des enseignants-chercheurs au sein de l'université, le taux de publications dans les 10% des revues les plus prestigieuses pour un domaine donné, les financements européens composante par composante, la proportion d'étudiants internationaux et la mobilité du personnel, le nombre de *chaires d'excellence*, les productions et les débouchés de leur recherche, etc. Afin de garantir le suivi et le portage de ces indicateurs, nous impliquerons les équipes existantes dans une « direction de la prospective » relevant de l'université, capable d'en évaluer les résultats avec une précision comparable à celle de l'Université de Toronto<sup>7</sup>.

Pour attester de nos avancées sur ces questions, nous souhaitons présenter la façon dont nous envisageons de transformer le premier cycle.

### *Les défis du premier cycle du système universitaire français*

Le problème du premier cycle français est bien connu : d'un côté, il comprend des classes préparatoires sélectives et réservées aux meilleurs et, de l'autre, des licences universitaires

<sup>6</sup> C'est ce que démontre clairement la thèse récente de Leïla Frouillou : *Les Mécanismes d'une ségrégation universitaire francilienne*, soutenue en 2015 à l'université Paris 1-Panthéon Sorbonne.

<sup>7</sup> <https://utoronto.ca/about-u-of-t/reports-and-accountability>.

souvent non-sélectives, avec, dans certaines filières, des taux d'abandon parfois très élevés à l'issue de la première année.

Nous sommes confiants en notre capacité à nous attaquer à ces questions grâce à notre expérience ancienne dans ces deux domaines. Le programme CEP<sup>8</sup> de Sciences Po a été le premier à cibler activement des étudiants à fort potentiel dans les zones défavorisées, tandis que Paris 13 aspire à bâtir une réputation d'ouverture dans un territoire longtemps défavorisé mais dont le potentiel de développement est particulièrement important. Le travail commun de ces cinq dernières années nous a permis de confronter nos points de vue à ce sujet.

L'une des priorités de l'université cible sera donc de prendre en compte cette question en combinant une offre de formation à partir de deux principes clés : a) la systématisation d'une orientation active à l'entrée de nos cursus de premier cycle (comme c'est déjà le cas pour certaines de nos Licences) et le développement de cursus sélectifs fondés sur le modèle de Sciences Po ; b) la poursuite de la réflexion déjà entamée sur la structuration d'une offre de formation de haut niveau pour les étudiants qui seront admis dans d'autres cursus.

Ces principes clés s'appuient sur des actions et des outils pédagogiques déjà en cours d'expérimentation, certains d'entre eux ayant été développés et mis en œuvre grâce à l'IDEX. Parmi les exemples d'innovations pédagogiques, nous pouvons citer le service PERL (création de ressources numériques partagées pour l'apprentissage des langues), l'Idefi IIFR (Institut Innovant de Formation par la Recherche) au Centre de recherche interdisciplinaire (CRI), la plateforme de création de Moocs (*Mooc Factory*) en santé globale du Centre Virchow-Villermé, les centres de simulation médicale iLumens, le programme Booster à Sciences Po, les ateliers TalentCampus développés par Sorbonne Nouvelle, les doubles Licences, les parcours renforcés, le dispositif mineures/majeures, le programme AlterPaces (en première année d'études en sciences de la santé) et le programme PaReO (qui propose l'introduction d'une année propédeutique à l'intérieur de l'université en utilisant des méthodes d'apprentissage hybrides et une approche par projets afin d'aider les étudiants à renforcer leurs connaissances et compétences de base avant d'entamer une formation de premier cycle).

Parmi ces initiatives, nous nous arrêtons sur celle qui est peut-être la plus ambitieuse : la création de cursus de *Bachelor* de niveau mondial dans notre université cible, fondée sur l'expérience de Sciences Po.

#### *Développer un programme de premier cycle de niveau mondial*

Au cœur de notre université cible, nous développerons de nouveaux cursus de premier cycle autour d'un programme pluridisciplinaire de *Bachelor*. Ceux-ci s'appuieront sur l'expérience de Sciences Po, le premier établissement français à avoir développé un *Bachelor* véritablement interdisciplinaire, dans lequel sont inscrits 4 000 étudiants. Cette approche

---

<sup>8</sup> Le programme CEP (Conventions Education Prioritaire) est un programme de recrutement sélectif pour étudiants à fort potentiel qui sont scolarisés dans un lycée en ZEP (Zone d'Éducation Prioritaire) partenaire de Sciences Po. Voir <http://www.sciencespo.fr/admissions/fr/conventions-education-prioritaire>.



sera étendue à d'autres champs disciplinaires pour inclure les autres sciences, suivant en cela la tradition américaine de la formation généraliste et humaniste autour de cursus englobant les sciences naturelles, les sciences sociales et les humanités (voir par exemple la licence en humanités (*Bachelor of Arts*) de l'université de Harvard).

En complément de ce *Bachelor*, l'admission dans les cursus de premier cycle de l'université cible sera conditionnée par une orientation active des étudiants. Ce modèle, déjà en vigueur dans les formations telles que l'AlterPaces ou les doubles Licences, sera déployé dans les autres filières de premier cycle de l'université cible.

---

#### Garantir une formation de qualité pour tous

Afin de garantir une formation de qualité pour tous, nous prenons pour exemple des universités et des systèmes universitaires qui accueillent des populations étudiantes très variées afin de pouvoir déterminer l'organisation la mieux adaptée à l'université cible et ainsi contribuer à l'accomplissement de toutes ses missions.

L'université de Toronto est depuis longtemps l'une de nos références clés à cet égard. A nos yeux, il est non seulement intéressant que cette université soit organisée en 18 facultés et écoles, mais aussi en trois campus : l'un central (St Georges) et les deux autres plus éloignés (Mississauga and Scarborough). Les deux derniers, sont plus tournés vers les deux premiers cycles. Chacun d'entre eux remplit des missions de formation différentes et accueille des populations étudiantes diversifiées, bien qu'ils soient tous placés sous la même gouvernance.

L'université d'Etat de New York (SUNY) constitue également, pour nous, un modèle intéressant : bien qu'il s'agisse d'un système universitaire composé de 64 établissements indépendants, elle a réussi à mettre en œuvre une politique solide de croisements entre formations et établissements de façon à favoriser la mobilité des étudiants et des personnels.

#### Améliorer l'expérience étudiante

Nous avons également l'intention d'amplifier notre politique en matière d'expérience étudiante. USPC est en effet la première université française à avoir fait de l'expérience étudiante l'un de ses principaux objectifs stratégiques. Nous poursuivrons nos efforts dans cette direction, en intégrant cette dimension dans tous les cursus, ce qui fournira aux étudiants la possibilité de tirer le meilleur parti de leur potentiel universitaire et de renforcer ainsi leur insertion professionnelle. Nous garantirons l'acquisition et la reconnaissance des compétences de premier, deuxième et troisième cycles à travers la professionnalisation des initiatives étudiantes, l'engagement citoyen ou l'entreprenariat étudiant. Nous ferons également en sorte que tous les étudiants des deux premiers cycles aient la possibilité de passer un semestre à l'étranger dans l'un de nos établissements partenaires.

## Conclusion

Dix mois après la recommandation du jury international en faveur de l'arrêt de notre IDEX, nous sommes déterminés à aller de l'avant sur la base d'un projet ambitieux, afin de créer une université de renommée mondiale au cœur de Paris. Le 1<sup>er</sup> janvier 2019, quand la création de l'université issue de l'intégration de Paris Descartes, Paris Diderot et de la Sorbonne Nouvelle sera devenue réalité, nous serons immédiatement classés parmi les 50 premières universités du monde, tandis qu'avec Sciences Po, l'Inalco, Paris 13, l'IPGP, l'EHESP et la FMSH, nous pouvons prétendre être parmi les 10 meilleures dans au moins quatre de nos champs disciplinaires (sciences de la vie et de la santé ; sciences politiques ; sciences de la terre, des planètes et de l'univers ; études aréales).

Plus encore, notre université cible ne se limitera pas aux trois universités qui ont annoncé leur intention de fusionner. D'ici à juin de cette année, nous aurons précisé les contours de notre ambition pour l'ensemble de USPC, ce qui servira de base au rapport que nous remettrons au HCERES en septembre 2017. Celui-ci inclura une description détaillée de notre modèle institutionnel et des critères d'excellence que nous comptons adopter, garantissant ainsi que notre structure et notre gouvernance seront comparables à celles des autres universités de renommée mondiale. Plus fondamentalement, ce modèle sera construit de façon à permettre la pleine intégration de tous les partenaires dès que nous aurons élaboré un modèle de gouvernance adéquat et donné corps à nos ambitions en vue d'atteindre l'excellence.

