« S'accommoder de l'ignorance, c'est renier
la démocratie, c'est la réduire à un simulacre »
(Amin Malouf
in Le dérèglement du Monde :
quand les civilisations s'épuisent, Grasset 2009)

Déclaration d'intention – Candidature pour le poste de Président de l'Université PSL et de la Fondation PSL

Projet stratégique pour l'Université Paris Sciences et Lettres (PSL) à l'horizon 2035

El Mouhoub MOUHOUD

I. Raison d'être et défis à relever 1
II. Une stratégie séquentielle à l'horizon 2035, articulée en deux phases (2025-2030 et 2030-2035). 1
III. Dix actions stratégiques à l'horizon 2035 2
1. Consolider les fondations de PSL pour construire une université européenne globale 2
2. Faire de PSL une université de recherche de rang mondial innovante : objectif top 10 2
3. Recruter et retenir les talents dans un contexte de compétition salariale exacerbée 3
4. Féconder l'effet multiplicateur des marques des établissements composantes et des relations avec les ONR. 4
5. « L'excellence ouverte » : s'ouvrir à la diversité sociale, territoriale et internationale 4
6. Faire de PSL l'université d'avant-garde du changement 5
7. Augmenter les effectifs tout en maintenant l'excellence académique 5
8. Renforcer la gouvernance pour favoriser la collégialité et la coopération inter-établissements 5
9. Diversifier le modèle économique de PSL pour assurer sa pérennité 5
10. Renforcer le rayonnement international et œuvrer pour la coopération avec les pays du Sud 6
Conclusion 6

I. *Raison d'être et défis à relever*

L'Université Paris Sciences et Lettres (PSL) occupe une place singulière dans le paysage de l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) français et européen : par ses composantes, parmi lesquelles figurent certaines des institutions les plus anciennes et les plus prestigieuses en Europe, par son modèle de gouvernance unique, ensuite, par sa couverture thématique couvrant les sciences, les arts, et les humanités. A cet égard, l'Université PSL a aussi bien été la maison de lauréats de prix Nobel, de médailles Fields que de Molière et de Cesar… L'Université porte depuis sa création la volonté de **conjuguer excellence et diversité**, recherche disciplinaire à fort impact et interdisciplinarité exigeante, accroissement des savoirs et innovations de rupture. Forte de ces atouts, PSL s'est distinguée par des performances notables dans les classements internationaux, ainsi que par le succès dans les appels nationaux les plus importants (Excellence, PUI, Cluster IA). PSL **contribue ainsi directement à la réindustrialisation, à la compétitivité**, et au rayonnement de la France et de l'Europe, faisant de l'investissement public de ses tutelles l'un des plus rentables. Elle apporte aussi des ressources propres et des partenariats publics-privés qui doivent être accrus et consolidés afin d'augmenter et de pérenniser son rôle central dans l'économie et la société en général. Tout cela fait de **l'Université PSL un joyau français** dont il convient de **consolider l'ambition et d'adapter constamment le modèle** pour relever les défis d'un monde en bouleversement. C'est dans cet esprit que je présente ma candidature, structurée autour de quatre principes cardinaux :

1. **Excellence ouverte**, en faisant de notre université un modèle d'inclusion sociale, territoriale et internationale. PSL sera un foyer d'accueil pour les talents, qu'ils soient scientifiques, artistiques, sportifs ou entrepreneuriaux, afin de bâtir ensemble une société plus inclusive.
2. **Gouvernance collégiale**, fondée sur la coopération entre les composantes, visant à renforcer l'efficacité, la coordination et l'innovation collective.
3. **Consolidation institutionnelle et soutenabilité budgétaire**, en diversifiant les ressources propres pour assurer la pérennité des grands programmes et absorber les chocs budgétaires à venir.
4. **Renforcement de l'excellence académique et de l'attractivité internationale**. Fidèle à sa tradition notre université doit continuer à accueillir, former et **soutenir les futurs Marie Curie, Jean-Pierre Serre ou Esther Duflo**, capables de **repousser les frontières du savoir** et de nous aider à mieux comprendre le monde.

Pour concrétiser cette vision, une stratégie précise et pragmatique doit être mise en œuvre, articulée autour d'actions concrètes que je développe ci-dessous.

II. *Une stratégie séquentielle à l'horizon 2035, articulée en deux phases (2025-2030 et 2030-2035)*

Dans dix-ans, PSL devra être pleinement reconnue mondialement comme une grande université intensive en recherche, tant par ses découvertes scientifiques que par ses formations, prisée par les étudiants internationaux de la licence au doctorat, et attractive pour les meilleurs chercheurs du monde. Pour y parvenir, je propose une **stratégie séquentielle** en deux phases. La première, d'une durée de quatre ou cinq ans, est dédiée à la **consolidation** des fondations PSL dans un environnement incertain afin de préparer une **transformation** à l'échelle mondiale pour la seconde phase (2030-2035). Dans un contexte d'incertitudes radicales pesant sur l'ESR en France (menaces sur les ressources propres, tarissement des financements par appels à projets, baisse tendancielle du nombre d'étudiants, compétition accrue avec les institutions privées adossées à de puissants fonds d'investissement, défi de l'attractivité salariale…), il est crucial de **consolider et de conforter les fondations de notre université**. Cela passe par la **diversification des ressources propres et par une coopération renforcée entre les établissements-composantes**. C'est pour moi une **priorité absolue**. Il est également nécessaire de **consolider les actifs structurés au niveau fédéral**, tels que **Paris Santé Campus**, et de **pérenniser les grands programmes** de recherche et les cursus des « **programmes gradués » (PG)**.

PSL repose sur des bases solides. Grâce à sa structure **de gouvernance fédérale**, elle a montré sa capacité à affronter de manière rapide et efficace la crise de gouvernance centrale de la fin du premier semestre 2024. Le cœur du réacteur de PSL repose sur les **actifs cumulés par les établissements qu'ils portent selon leurs domaines de compétence pour** l'ensemble de la communauté PSL. Les constructions communes (les grands programmes de recherche, les Programmes Gradués, les formations communes comme les

CPES, les instituts…) s'articulent pleinement et renforcent les actifs des établissements. Pourtant, des problèmes de coordination ou de perception de l'intérêt mutuel persistent. Le risque de concurrence entre des initiatives de la gouvernance centrale, parfois redondantes avec ce que font déjà les établissements-composantes, doit être éliminé. **La gouvernance centrale doit jouer un rôle d'ensemblier d'avant-garde dans l'organisation et la coopération inter-établissements** en aidant à bâtir des licences et masters alliant bi-disciplinarité et expertise au plus haut niveau et coopération entre chercheurs des différents laboratoires des établissements. **PSL doit devenir l'affaire de tous**. **Les établissements doivent aussi fournir un effort** qui ne peut être obtenu que si la **gouvernance centrale devient un véritable instrument de coordination et d'épanouissement des initiatives de coopération inter-établissements**, troisième dimension de construction de PSL, après les deux premières inscrites dans ses statuts (subsidiarité et mutualisation). Ce processus de consolidation permettra de préparer la seconde phase qui consacrera le déploiement international des actifs en recherche comme en formation en collaboration avec les meilleures universités mondiales en réalisant, par exemple, la construction et la coordination de la PSL School of Arts et son articulation avec les sciences, ou encore la reconnaissance mondiale d'un grand pôle « santé et sciences du vivant » dans le cadre de Paris Santé Campus au Val de Grâce.

III. Dix actions stratégiques à l'horizon 2035

1. Consolider les fondations de PSL pour construire une université européenne globale

PSL doit affronter plusieurs défis financiers et institutionnels, avec une baisse des financements publics et des incertitudes autour des IDEX. Le modèle économique actuel repose à 95 % sur des fonds publics à durée déterminée dans leur grande majorité, et cette situation n'est pas viable à long terme. Pour préparer l'avenir, il faut à la fois d**éfinir les domaines stratégiques et la manière de les combiner** et une **méthode pour augmenter et mieux répartir les moyens financiers** et humains.

- **Poursuivre le développement des grands axes de recherche** (changement climatique, biodiversité, santé et biotechnologies, intelligence artificielle (IA) et sciences de l'homme et de la société (SHS) sans oublier les arts et les humanités.
- Renforcer les **programmes de recherche structurants**, soutenus par des **appels à projets dont il faut anticiper la pérennisation budgétaire**.
- Anticiper par une politique de recrutement active les risques d'érosion de certains domaines de recherche clés de PSL par une coopération étroite avec les ONR.
- **Promouvoir l'interdisciplinarité** qui n'est fructueuse que si elle s'appuie sur les complémentarités entre les centres d'excellence disciplinaires en recherche et en formation. PSL favorise l'approfondissement des disciplines et en explore les interstices au service de l'innovation pour la société.
- **Remettre à plat, de manière collégiale en Directoire, tous les appels à projets obtenus depuis 2019** (IDéES, ExcellencEs, les CMA, le COMP…), **sortir du pilotage à vue**, **cibler les ressources sur les objectifs communs aux différents programmes**, et effectuer les redéploiements nécessaires de manière rationnelle et stratégique des fonds non engagés (ce travail a déjà commencé dans le cadre de la présidence par intérim).

2. Faire de PSL une université de recherche de rang mondial innovante : objectif top 10

PSL doit se hisser **parmi les dix premières universités mondiales** dans les dix prochaines années. Figurer en bonne place dans les **classements internationaux**, avec leur biais bien connus, **n'est pas une finalité en soi**, mais doit être considéré comme un corollaire d'une **recherche d'excellence au service du bien commun**. Pour cela, il est nécessaire de renforcer la stratégie de recherche en s'appuyant sur des collaborations avec les Organismes Nationaux de Recherche (ONR). Pour accroître son attractivité internationale, PSL doit concentrer ses efforts sur ses domaines d'excellence et continuer à investir dans l'interdisciplinarité entre ces domaines, en mobilisant des ressources spécifiques.

- **Rendre visibles à l'international les premiers cycles de PSL** en les organisant par grandes Schools (Arts, Humanités, sciences de l'ingénieur, sciences des organisations et de la décision, mathématiques et intelligence artificielle, sciences et lettres-CEES). Créer un grand service de sélection et d'admissions des étudiants.

- Créer une **PSL School of Arts adossées aux écoles d'art et d'architecture composantes de PSL** (CNSAD, ENSAD, Malaquais, Conservatoire de Danse et de musique) pour développer des formations en Bachelor et masters bi-disciplinaires à inscrire dans des **contrats d'objectifs sur une durée de 10 ans avec le MESR**.
- **Développer des « thèses binômées » en complément du dispositif des thèses SACRe** (Sciences, Arts, Création, Recherche) cofinancées par des fondations des établissements et les ressources propres des AAP. Les thèses SACRe doivent être renforcées pour des doctorats en Art.
- Mieux **articuler les CPES avec les Programmes gradués** dont les recrutements d'étudiants doivent être fortement internationalisés par la création de plus de PhD tracks.
- Développer des partenariats avec des institutions internationales de renom pour asseoir la position de PSL sur la scène mondiale. Par exemple, le Bachelor de la future **Paris School of AI** pourra être délivré en double diplôme avec l'université de Berkeley, avec qui les échanges ont déjà commencé.
- Poursuivre la construction du **« Pôle Santé »** (axe santé-médecine-ingénierie biotechnologie-IA) de PSL, en recherchant des partenaires internationaux, en renforçant PSL dans Paris Santé Campus et en investissant les interstices IA, économie, management et humanités de la santé (IHU Cancer de la femme, Santé numérique en société…).
- **Renforcer les ressources des laboratoires des établissements-composantes**. Si la LPR a permis d'investir dans les flux nouveaux (CPJ par exemple), elle a peu investi les collectifs de travail dans les laboratoires.
- Renforcer la présence dans les programmes de recherche européens : ERC, Horizon 2030.
- Permettre aux étudiants de PSL qui le désirent de choisir **d'effectuer un semestre de leur cursus de Licence dans un autre établissement de PSL**.

3. Recruter et retenir les talents dans un contexte de compétition salariale exacerbée

L'attractivité des talents, qu'ils soient étudiants, chercheurs ou enseignants-chercheurs (EC), est un enjeu fondamental pour PSL comme d'ailleurs pour l'ESR français. Dans un contexte où les écarts de rémunération avec les pays de l'OCDE favorisent une **fuite des cerveaux** vers l'étranger ou les écoles de commerces privées, il est essentiel de mettre en place une politique de recrutement et de rétention des talents efficace. Notre Université doit innover en la matière en s'appuyant sur les possibilités offertes par son statut de Grand établissement et sur l'agilité de ses composantes.

- **Améliorer les rémunérations** des jeunes EC, en leur offrant des packages attractifs incluant des logements subventionnés (à l'image de l'accord entre Dauphine-PSL et la Cité Internationale).
- **Développer des parcours différenciés** pour les EC, en offrant des opportunités de progression professionnelle selon les cycles de vie (enseignement, recherche, entrepreneuriat).
- **Encourager les co-recrutements inter-établissements** pour les projets interdisciplinaires, ce qui permettra d'attirer des profils internationaux tout en optimisant les coûts.
- La LPR a manqué une réforme centrale pour l'avenir de l'ESR : celle de la convergence des conditions d'exercice des activités d'enseignement et de recherche entre les EC et les chercheurs des ONR. PSL peut créer les conditions de cette convergence. Un chantier de travail doit être conduit avec les ONR au sein de PSL. Le dispositif des « professeurs attachés » pourrait être revu et élargi.
- Créer un « **dispositif intra-PSL de type IUF »** pour attirer et retenir les chercheurs seniors en leur offrant des perspectives de carrière stimulantes.
- Créer un **compte enseignement** (épargne pour prendre des sabbatiques : une de mes réalisations à Dauphine-PSL) au niveau de PSL.
- Penser une stratégie de recherche ambitieuse conduite en commun avec les ONR fondée sur une politique de recrutement des EC et des chercheurs. Par exemple concentrer les créations de postes de chercheurs et d'EC ex nihilo sur des opérations interdisciplinaires communes.
- Identifier les différents moyens pour catalyser l'émergence en recherche et formation : appels d'offres, création d'espaces, dynamiques de mobilité des personnes en charge de la recherche dans les établissements, packages, référentiels d'enseignement, etc.
- Mobiliser les fondations des établissements et la FCS PSL autour de cibles communes.
- Mobiliser tous les leviers pour attirer et fidéliser les meilleurs talents français et internationaux. Capitaliser sur les expérimentations du CNRS (CNRS AI Rising Talents), de l'Inria (Choose France),

ou encore de l'Inserm, etc. Paris jouit d'une forte marque, conforté par la réussite des JO, **PSL doit en être l'étendard scientifique et culturel**.

4. Féconder l'effet multiplicateur des marques des établissements composantes et des relations avec les ONR.

Malgré ses bons classements, **PSL ne bénéficie pas encore d'une reconnaissance suffisante de sa marque** parmi les étudiants internationaux. Les enquêtes auprès de ceux-ci montrent que Sorbonne Université est mieux connue par la résonnance que représente sa marque très ancienne. Les établissements-composantes de PSL très anciens et prestigieux jouissent d'un effet de marque plus important, entretenu en particulier à travers leurs réseaux d'alumni. Sur ce terreau fertile, l'université et la Fondation PSL coordonneront les actions suivantes :

- Conjuguer la marque PSL avec les marques des établissements composantes.
- Rassembler les réseaux des alumni des établissements autour d'une grande cérémonie annuelle à Paris, à New York et à Londres en lien avec les représentations consulaires pour faire connaître PSL et ses réalisations concrètes.
- Créer un **prix made in PSL pour consacrer les réussites des alumni de PSL** dans le domaine scientifique, culturel, sportif, artistique et économique.

5. « L'excellence ouverte » : s'ouvrir à la diversité sociale, territoriale et internationale

L'une des grandes forces de PSL doit être sa capacité à conjuguer l'excellence académique avec une **ouverture sociale** et territoriale. Il est crucial de **réduire les inégalités sociales et territoriales** dans l'accès aux filières sélectives. Les étudiants ayant des compétences égales doivent accéder aux formations d'excellence de PSL, quelles que soient leurs origines sociale ou géographique.
Je propose la mise en place d'une **stratégie active d'ouverture** selon quatre axes :

i) Axe diversité

- Renforcer les **dispositifs d'accompagnement** pour les étudiants défavorisés, leur permettant de surmonter les barrières à l'entrée dans les filières sélectives.
- Élargir les **programmes égalité des chances** (promotion des années de césure, **bourses et aides financières** pour stages et études à l'étranger financées par les mécènes des Fondations de PSL et des établissements, programmes de coaching ...).
- Créer des **indicateurs de mesure** des inégalités d'accès et fixer des objectifs chiffrés pour les réduire, avec un suivi régulier de l'impact des politiques mises en place (10 items d'inégalités d'accès corrélés à l'appartenance sociale et territoriale à compétences fondamentales égales à réduire : logement ; mobilité internationale et séjours longs à l'étranger ; langues ; numérique et IA ; culture et arts ; santé et santé mentale ; sports ; réseaux de solidarité)
- Favoriser l'**engagement associatif** en réduisant les inégalités dans l'accès aux associations étudiantes, afin de développer un esprit de solidarité et d'inclusion.
- **Créer un Schéma Directeur Étudiant(e)s en situation de handicap** coordonné avec ceux des établissements-composantes. **Suivre l'insertion professionnelle des étudiants en situation d'handicap.**
- Mettre en œuvre une **stratégie ambitieuse pour attirer les femmes** dans les disciplines STEM (sciences, technologie, ingénierie, mathématiques). Les chercheuses de PSL pourraient être mobilisées pour jouer le rôle d'ambassadrices de leurs disciplines auprès des jeunes des territoires ruraux et urbains moins privilégiés. Des **bourses spéciales pour les étudiantes** dans les filières STEM et l'organisation de **journées portes ouvertes** et d'événements de sensibilisation doivent être mis en place.

ii) Axe « Talents » Artistes, sportifs, entrepreneures

- Dupliquer les filières CPES et Sciences pour un monde durable en « Programmes talents » en les adaptant (quatre ans au lieu de trois ans)
- Élargir le programme talents à certains masters de PSL

iii) Axe société et démocratie

- Transformer le groupe « Partage des savoirs » de PSL en Institut de diffusion du savoir pour la sauvegarde de la démocratie.

- Créer un Think Tank « Climat, migrations, Sud Global et Géopolitique » à l'instar de la Kennedy School d'Harvard dans le cadre de l'Institut d'actions publiques de PSL en associant collège de France, ENS, Dauphine er EPHE en relations avec le CNRS et l'IRD.
- **Soutenir et coordonner les opérations des établissements pour éclairer les débats de société** (Savoirs ENS, République des Savoirs ENS, les chaînes YouTube, Dauphine Éclairages…, PSL Cube dans Excellence). Soutenir et développer le programme the Future Of Active Health de PSL. Créer un programme sciences/théâtre sous l'égide du CNSAD et du groupe « Partage des savoirs » de PSL afin de diffuser les résultats de la recherche en organisant des binômes auteurs de théâtre – Chercheurs à l'instar de ce que fait la compagnie « le sens des mots » ou le « Théâtre de la Reine Blanche ».
- Apporter un soutien direct aux initiatives nationales et internationales (déclaration de Barcelone sur l'ouverture des informations sur la recherche), participation au chapitre français de COARA pour travailler à l'évolution des règles d'évaluation de la recherche.
- **Poursuivre la construction d'une stratégie PSL sur la science ouverte.** Une stratégie d'ouverture des publications et données liées pour tous les projets financés par PSL doit être adoptée et une campagne de sensibilisation des chercheurs à l'adoption d'identifiants ORCID (identifiant, affiliation et publications), pour promouvoir la visibilité de PSL doit être lancée.
- **Créer une bibliothèque des savoirs de PSL à l'aide d'une IA Générative PSL spécifique.**

iv) Axe maillage territorial

- Promouvoir la localisation des formations bi-disciplinaires arts et sciences ou ingénieurs et managers dans les zones urbaines périphériques de la région parisienne et dans les zones rurales
- S'associer avec les sites de nos écoles d'ingénieur (Mines-Sophia Antipolis) et nos écoles d'art (CSNAD, ENSAD).

6. Faire de PSL l'université d'avant-garde du changement

- S'inspirer de l'Université de Berkeley qui a mis en place un programme innovant de **« Change Makers »**, conçu pour former des étudiants à devenir des leaders capables de transformer positivement la société. Ce programme est axé sur le leadership éthique, l'entrepreneuriat social, et l'innovation responsable. Les étudiants y développent des projets concrets visant à résoudre des problèmes sociétaux, tout en acquérant des compétences en gestion de projet, en stratégie et en communication. Créer un **statut d'étudiant PSL « change maker »** accompagné d'une valorisation pédagogique de cet engagement
- Faire des incubateurs des établissements composantes et de la structure PSL des catalyseurs de l'innovation en se coordonnant davantage pour faire jouer les synergies et les complémentarités.

7. Augmenter les effectifs tout en maintenant l'excellence académique

L'ESR français se heurte à une conception malthusienne de la production de ses élites éduquées : à côté des universités de masse dans lesquelles les taux d'échec en licence demeurent anormalement élevés, les grandes écoles et les classes préparatoires ultra-sélectives produisent, en dépit des progrès réels réalisés ces dernières années, des petits effectifs, invisibles dans la compétition mondiale. Investir dans les filières sélectives c'est doter le plus grand nombre d'une formation exigeante. La frontière en termes de compétences et de qualité des dossiers entre les admis dans ces listes restreintes et les 15 à 20% suivants recalés, est extrêmement ténue. Le mode socio-économique a besoin de compétences supplémentaires pour ses innovations technologiques et sociales, et la réussite de sa transition écologique. PSL pourrait planifier une **augmentation de 15 % de ses effectifs** d'ici 2035, ce qui représenterait environ 3 000 étudiants supplémentaires dans les filières sélectives. Cette croissance devrait s'accompagner d'une stratégie immobilière adaptée, visant à créer de nouveaux campus ou à étendre les infrastructures existantes à Paris et en région. De plus, elle impliquerait la création de **nouveaux postes d'enseignants-chercheurs et de personnels administratifs**, financés par des contrats avec l'État et des partenariats publics-privés.

8. Renforcer la gouvernance pour favoriser la collégialité et la coopération inter-établissements

La gouvernance de PSL présente des failles en matière de coordination et de coopération entre la gouvernance centrale et les établissements-composantes. Ces tensions internes freinent l'efficacité de l'université. Il est donc essentiel d'instaurer une **gouvernance collégiale**, fondée sur la transparence et la

coopération entre tous les acteurs, en rompant avec une pratique de fonctionnement bilatéral et d'information asymétrique de type « centre » (Mazarine) / « rayons » (établissements). Des processus décisionnels, déjà mis en œuvre durant la phase d'intérim (réunions hebdomadaires du bureau fixant les ordres du jour du Directoire…), permettent de mieux impliquer les établissements dans la prise de décision. Le **Sénat académique** devra être consulté en amont des projets stratégiques. **La gouvernance centrale doit coordonner les efforts sans entrer en concurrence avec les initiatives des composantes**. Le dialogue social avec les représentants des personnels et les organisations étudiantes doit être constructif et fondé sur des principes de respect mutuel. Nous devrons :

- **Formaliser les processus internes et inter-établissements** en alignant les calendriers entre PSL centre et les établissements, assurer la transparence et la traçabilité en réduisant les délais de traitement et renforcer l'agence comptable PSL.
- **Favoriser les échanges avec les établissements par métiers** en renforçant les synergies et le sentiment d'appartenance à PSL en créant un climat de confiance et de respect mutuel.

9. Diversifier le modèle économique de PSL pour assurer sa pérennité

PSL dépend principalement de financements publics et d'appels à projets. Pour garantir sa pérennité, il est crucial de diversifier les ressources financières de l'université. Il faut donc :

- **Renforcer les ressources propres** en développant, en coopération étroite avec les composantes, la **formation continue** internationalisée, fondée sur la recherche et en accroissant les recettes issues du mécénat et des alumni, en ciblant des programmes interdisciplinaires entre établissements (ex. Certificat « Hydrogène et transition énergétique » lancé par Chimie-PSL et Dauphine-PSL).
- Penser une **stratégie immobilière** et d'offre de services aux étudiants et collatéralement investir pour l'avenir.
- **Valoriser le patrimoine immobilier pour dégager des ressources** supplémentaires et mieux exploiter les opportunités liées à la formation professionnelle.
- Créer une **Direction du conventionnement et du financement** pour centraliser la gestion des partenariats, des contrats de recherche et des financements privés afin d'optimiser les ressources disponibles et de garantir une gestion transparente des partenariats.
- Faire de la Fondation de Coopération Scientifique (FCS) un catalyseur des initiatives et de la stratégie de l'Université PSL. Aller vers une gestion planifiée des **leviers de la fondation en direction des axes stratégiques majeurs de l'université** (égalité des chances, logement étudiant, mobilité international, soutien à la valorisation de la recherche, organisation de chaires recherche-monde socio-économique dans les programmes des recherches pluridisciplinaires de l'université…).
- Développer le **mécénat recherche** en fixant des règles claires approuvées par les instances telles que la **non-exclusivité des liens avec les acteurs privés** à partir d'une charte éthique discutée et adoptée par le Directoire et le CA de PSL.

10. Renforcer le rayonnement international et œuvrer pour la coopération avec les pays du Sud

PSL doit se positionner comme un acteur à l'international en assumant une stratégie duale consistant à attirer des talents du monde entier tout en contribuant au développement des pays du Sud. Cela passe par :

- Mutualiser **les campus à l'étranger** pour attirer des étudiants internationaux.
- La création de **doubles diplômes** avec des universités prestigieuses, et l'ouverture de nouveaux campus.
- Une **stratégie de co-développement** avec les pays du Sud, notamment à travers des projets de formation dans des domaines clés comme l'intelligence artificielle, les biotechnologies et l'ingénierie, afin de favoriser la rétention des talents locaux.

Conclusion

Ce projet stratégique pour PSL permettra de consolider ses fondations, de renforcer sa gouvernance et de diversifier ses ressources et de l'assoir comme une université de recherche d'excellence mondiale à l'avant-garde de la coopération internationale et de la responsabilité sociale.