

Notre programme

Huit ans après la fusion, notre ambition est

de redonner sens et cohérence à Sorbonne Université, une grande université de service public par la qualité de sa recherche et de sa formation, riche de la diversité de ses disciplines,

de favoriser l'expression de la démocratie et une culture de la transparence, pour parvenir à des choix partagés et emporter l'adhésion de toutes les communautés,

d'améliorer les conditions de travail pour tous et toutes en plaçant les communautés et leurs besoins au cœur des décisions,

de recentrer les priorités de Sorbonne Université autour des missions de service public

- **Pour mener sa recherche sans entrave** ni dysfonctionnement
- **Pour enseigner dans un cadre adapté** avec des conditions facilitées
- **Pour étudier sereinement** dans un contexte de précarité accrue
- **Pour donner à l'administration les moyens** de remplir ses missions

Soutenir tous les domaines de recherche et de formation, sans hiérarchie, pour bâtir une université à la hauteur des enjeux de société, lieu de savoir et d'émancipation.

Sommaire :

- 1) **Améliorer les conditions de travail – page 1**
 - 2) **Instaurer la transparence budgétaire – page 5**
 - 3) **Se donner pleinement les moyens en recherche et formation – page 7**
 - 4) **Faire vivre la démocratie – page 11**
 - 5) **Soutenir la réussite étudiante et réduire les inégalités – page 14**
 - 6) **Promouvoir l'égalité et lutter contre les discriminations – page 17**
 - 7) **Apporter des réponses concrètes aux enjeux sociétaux – page 19**
-

1) Améliorer les conditions de travail

Le constat : des conditions dégradées

Postes vacants par manque d'attractivité, équipes incomplètes et surchargées, outils défaillants et manque d'espaces de travail, services d'appui asphyxiés et travail empêché dans toutes les activités.

Nos propositions clés :

- **Organiser une conférence sociale**
Restaurer l'attractivité des fonctions supports et soutien de Sorbonne Université par une révision des régimes de primes (Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise – IFSE, Complément Indemnitaire Annuel – CIA) comme de salaire quand cela est possible (Nouvelle Bonification Indiciaire – NBI)
- **Rétablir la PIC surcroît d'activité**
Reconnaître l'investissement des personnels grâce à la Prime d'Intéressement Collectif surcroît d'activité
- **Maintenir l'emploi statutaire**
Sanctuariser les postes EC, E, C, ITA et BIATSS dans les fonctions pérennes, avec un meilleur usage des ressources financières de l'établissement.
- **Remettre les moyens au service de nos missions**
Donner la priorité aux conditions de travail des usagers lors des arbitrages sur les choix de projets numériques et immobiliers.

Nos propositions clés en détail :

Sur les dernières années, deux constats s'imposent :

- Le nombre de postes vacants dans notre université est important, il n'est pas renseigné dans le dernier rapport social de l'établissement mais est de l'ordre de 100 postes de fonctionnaires sans compter les emplois en CDD vacants. La liste des départs de collègues BIATSS, ces derniers mois, est longue et ne correspond pas nécessairement à des départs en province, mais souvent dans des universités voisines. En effet, les établissements qui entourent Sorbonne Université accueillent nos anciens collègues car notre établissement n'est plus attractif ;
- Nous avons perdu de nombreux postes d'enseignants-chercheurs ces dernières années. On se souviendra par exemple, après une longue controverse, qu'il a bien été acté à la suite d'une mission spéciale, que la Faculté des Sciences et Ingénierie a perdu de l'ordre de 70 postes après la fusion, soit ~5% de son potentiel d'enseignement. Sous ce mandat, la Faculté des Lettres a régulièrement perdu des postes d'enseignants-chercheurs tous les ans.

Il y a donc 2 urgences :

- **la conférence sociale** tant réclamée pour garder nos personnels, chaque départ est **une perte d'expertise** qui met en risque l'établissement et qui a un coût indirect immense ;
- **l'utilisation de toutes les masses salariales disponibles au service des révisions des effectifs** en lien étroit avec chaque faculté et UFR, au plus proche des besoins. En effet, il n'est pas simple de maintenir les postes dans une période financière contrainte, et c'est la raison pour laquelle il est nécessaire d'avoir **une politique de l'emploi transparente**. Des prélèvements de « précaution » sont faits par l'établissement sur la masse salariale état (réserve de précaution de 0,75% et prélèvement pour le glissement vieillesse technicité de 1%) et amputent mécaniquement celle-ci, d'année en année, rendant impossible le maintien de l'emploi

statutaire. L'utilisation de ces sommes doit être exposée à la communauté en transparence ;

- de plus, les prélèvements de « redistribution » qui sont faits sur la masse salariale état libérée en Faculté des Sciences et Ingénierie et en Faculté des Lettres se font sans garantie que l'utilisation de cette masse salariale revienne dans les facultés concernées, alimentant des transferts de masse salariale sur le long terme. Il faut, sur ces prélèvements aussi, rendre compte à la communauté en transparence. Les liens entre les pratiques budgétaires et les pratiques sur la politique de l'emploi imposent de la transparence des deux côtés, budgétaire et utilisation de la masse salariale.

Aparté sur l'absence de transparence actuelle avec 2 exemples

Il n'y a pas de calcul annuel du Glissement Vieillesse Technicité (GVT). Ce dernier correspond à la part de masse salariale augmentant automatiquement d'une année sur l'autre en raison de la progression des carrières du personnel. Tous les ans, le même GVT est appliqué, sans calcul, sans discernement, ce qui n'a pas de logique comptable dans la mesure où tous les salaires n'évoluent pas de la même façon chaque année.

Autre exemple, notre établissement bénéficie actuellement chaque année de plusieurs postes au recrutement dits « postes COMP ». Il s'agit d'une négociation menée par l'établissement avec le ministère permettant d'anticiper les nombreux départs en retraite prévus dans les années à venir, un « lissage » des recrutements anticipé pour pallier les pics de départs attendus. Ces postes COMP ne sont pas des postes en plus, mais des anticipations, ce qui signifie que lorsque les personnels partiront *effectivement* à la retraite, la masse salariale libérée aura dans les faits déjà été gagée (par les postes COMP précédents). La question de savoir comment ces postes « anticipés » seront intégrés à la masse salariale au moment des départs n'a pas été pensée ni discutée ni validée par quiconque. Or ces postes devront atterrir dans la masse salariale. Qui rendra quoi le moment venu ? On prétend que ces postes seront absorbés par « l'inversion du GVT », mais dans la mesure où personne n'a calculé ce GVT ni n'a prévu sa trajectoire sur le temps long, ces mesures, à cette date, ne sont pas budgétées.

Il en va de même pour les postes COMP+, financés sur la part IDEX disponible pour cela (la part de prélèvement sur l'IDEX de 25% permettant d'affecter ces sommes librement). Ces postes COMP+ sont choisis par la présidence indépendamment de la révision des effectifs, selon des critères qui n'ont jamais été présentés à la communauté, ce qui déstructure la pertinence des révisions des effectifs et introduit un grand chaos dans la politique d'emploi.

Quelques éléments pour approfondir **les enjeux de la conférence sociale** et de **l'amélioration des conditions de travail** :

Améliorer la rémunération des personnels BIATSS :

- révision de la grille IFSE c'est-à-dire la grille Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise (classement des postes par groupes de fonctions, montant par groupe de fonctions) ;

- remise à plat de la prime CIA, le Complément Indiciaire Annuel (montants, modulation) ;
- état des lieux des primes complémentaires (astreintes, horaires décalés, responsabilités particulières...) ;
- réintroduction de la prime PIC pour surcroît d'activité, en particulier en cas d'absence prolongée d'un collègue ;
- travail sur l'utilisation du NBI (Nouvelle Bonification Indiciaire) sur la rémunération principale (supplément d'indice pour certains postes comportant des responsabilités particulières, ex. : encadrement, fonctions techniques spécifiques) ;
- en y consacrant une enveloppe budgétaire qui sera calculée après l'audit (voir ci-dessous, le paragraphe sur la transparence budgétaire) et se fera en transparence avec les organisations représentatives des personnels.

Améliorer l'accompagnement des carrières :

- par une clarification du rôle, de la composition et du fonctionnement des commissions BIATSS (lors du classement aux échelles UFR / Faculté, puis lors de l'interclassement aux niveaux Faculté et Université), notamment en réinstallant des comités d'experts pour l'interclassement ;
- par la création d'un dispositif de recrutement et de formation interne dédié à certains métiers ou postes supports ;
- par la défense de la rémunération d'emplois comme les postes d'ATER ;
- par le suivi des carrières des enseignants ;
- par l'accompagnement de la carrière des enseignants-chercheurs, au début et tout au long de leur carrière.

Améliorer le cadre de travail :

- en sanctuarisant la consultation des représentants des personnels en CSA (Comité Social d'Administration) et F3SCT (Formation Spécialisée en matière de Santé, Sécurité et Conditions de Travail) et en sensibilisant l'ensemble des personnels sur le rôle de ces structures ;
- en retrouvant un cadre de travail clarifié et assaini pour tous et toutes, où les rôles facultaires et universitaires sont respectés, les réseaux métiers remis sur pied ;
- en respectant des rôles et périmètres facultaires et universitaires ;
- en priorisant les chantiers bâtimentaires et numériques au service des conditions de travail :
 - repenser collectivement la mission et l'exploitation de la cité de l'innovation,
 - lancer prioritairement les chantiers Cassan,
 - poursuivre la préparation de la réfection de Michelet,
 - avoir un cap clair pour Censier ;
- en limitant le recours à des expertises externes coûteuses en temps et argent pour évaluer des problèmes RH : l'expertise existe en interne mais ne peut être mobilisée à cause d'un trop grand nombre de postes vacants et d'une surcharge de travail ; l'expertise externe prend beaucoup de temps, laisse les problèmes aller en s'aggravant, et n'apporte pas de solutions en définitive ;
- par la mise en place d'un « comité d'actions sociales » d'établissement.

2) Instaurer la transparence budgétaire

Le constat : une dérive financière

Un déficit de 17,7 M€ en 2024, un fonds de roulement divisé par deux en raison d'arbitrages déconnectés des besoins réels, une opacité budgétaire entretenue.

Nos propositions clés :

- **Réaliser un audit externe complet**
Clarifier les moyens disponibles afin d'identifier les marges de manœuvre réelles de l'établissement.
- **Transparence complète des ressources et des comptes**
Présentation annuelle des tableaux d'exécution budgétaire par l'université et les facultés, sur leurs périmètres respectifs au Conseil d'Administration et à la communauté.
Présentation et publication des enveloppes et des arbitrages sur périmètre Sorbonne Université de l'IDEX, des Initiatives d'Excellence et des Programmes d'Investissement d'Avenir (PIA), de l'Alliance Sorbonne Université (ASU), de Sorbonne Université Innovation (SUI) et des grands projets immobiliers.

Nos propositions clés en détail :

Le montant du budget de notre établissement – plus de 850 M€ pour Sorbonne Université – comme son utilisation sont mal connus de la communauté alors qu'il s'agit d'un outil essentiel pour conduire une politique ajustée aux priorités de l'établissement en formation et en recherche. **Voici les éléments de contextes budgétaires actuels de Sorbonne Université qui justifient nos propositions d'audit budgétaire et de transparence financière de toutes les ressources de l'établissement.**

L'organisation originelle de l'université prévoit 4 enveloppes budgétaires, 3 enveloppes facultaires, et l'enveloppe transversale d'un niveau interfacultaire de mutualisation, le tout devant faire l'objet d'un dialogue de gestion prévu dans les Conventions d'Objectifs et de Moyens (COM).

Au moment de la fusion, une des idées de force était qu'il ne fallait pas rajouter un 4^e niveau lourd et pesant, au risque d'asphyxier les facultés, rouages essentiels de l'université où se conduisent la recherche et la formation.

Or, jamais durant cette mandature, une lettre de cadrage concertée et claire présentant les prévisions budgétaires et les exécutions n'a été établie avec chaque faculté. Les instances centrales, à de multiples reprises, ont contesté la présentation de documents variant d'une année sur l'autre, rendant impossible la comparaison et le suivi d'une année sur l'autre.

Aujourd'hui, notre université se trouve en délicatesse financière, affichant :

- un compte négatif de 17,7 M€ en 2024,
- un fonds de roulement divisé presque par 2, passant de plus de 97 M€ en 2021 à 57 M€ actuellement, puis à 46 M€ après le décaissement des 10,5 M€ prévus pour la Cité de l'Innovation qui doivent être payés cette année. Ce fonds de roulement ne permet plus aucune marge de manœuvre puisqu'il est à 15,02 jours de soutenabilité et le *Régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel* de 2025 le fixe à 15 jours),
- une trésorerie entièrement gagée par des opérations déjà en cours ou programmées.

Notre université dispose pourtant de **ressources mal exploitées ou sous-exploitées** comme :

- 27 M€ annuel d>IDEX à la gestion « peu performante » (HCERES) et au taux d'exécution très médiocre ;
- de nombreux projets financés par le PIA ou Plan d'Investissement d'Avenir (NLSU, GOAL, SOUND) – réponse à des appels d'offres nationaux rédigés par des cabinets spécialisés sans implication de la communauté – finançant des activités qui ne tiennent pas compte des besoins exprimés par la communauté :
 - ce qui engendre des dysfonctionnements allant jusqu'à la perte du financement NLSU, Nouvelle Licence à Sorbonne Université, initialement notifié à Sorbonne Université ;
 - ce qui provoque de nouvelles actions dont la pérennité n'est pas assurée, mettant en risque les structures qui les accueillent.

Pour la mise en œuvre de nos propositions clés seront instaurés :

- **des budgets propres et des périmètres transparents** (Alliance Sorbonne Université, Université, Facultés, UFR) pour un dialogue apaisé ;
- **le rétablissement des Conventions d'Objectifs et de Moyens (COM) des facultés** associé à une politique budgétaire d'établissement intégrant toutes les ressources (subventions, IDEX, Initiative d'Excellence, PIA, Programme d'Investissement d'Avenir, fonds propres) au service de nos missions cœur de métier ;
- un **renforcement du pilotage des ressources** par la consolidation des directions d'aide au pilotage et de la qualité du contrôle interne, pour parvenir à « un système d'aide à la décision » efficient ;
- des **outils de gestion fiables et efficaces dans le but de parvenir à redresser la trajectoire budgétaire aujourd'hui très mauvaise** par une gestion responsable au service de nos missions de formation et de recherche.

3) Se donner pleinement les moyens en recherche et formation

Le constat : absence de stratégie cohérente

Rapport HCERES accablant sur les défaillances de la gouvernance, l'absence de cap fédérateur et une politique doctorale très inaboutie. Inflation des appels à projets au détriment des dotations récurrentes, stratégie internationale devenue illisible, absence d'appui à la recherche et de locaux pour les chercheurs.

Nos propositions clés :

- **Remettre les Facultés, les UFR, départements de formation et unités de recherche au cœur de la stratégie de l'établissement**
Construire les politiques de recherche et de formation de Sorbonne Université selon une approche ascendante généralisée.
Définir collégialement une stratégie de valorisation intégrant les spécificités disciplinaires de nos facultés et composantes.
- **Offrir de meilleures conditions de recherche et d'enseignement**
Concevoir une réponse aux appels nationaux et internationaux structurants en articulation avec les besoins des communautés.
Consolider les services, structures et plateformes d'appui.
Prioriser les chantiers numériques et immobiliers au service de la recherche et l'enseignement. Renforcer les services numériques opérés par Sorbonne Université, en les accompagnant d'une mesure du risque et d'une montée en compétences.
- **Améliorer l'usage des grands projets (IDEX, PIA) au profit de la formation et de la recherche**
Augmenter les budgets récurrents, réguler les appels à projet internes tout en renforçant les grands appels (Émergence, Initiatives et Instituts).

Nos propositions clés en détail :

Les personnels de Sorbonne Université sont portés par un projet commun revendiqué, mais les besoins, les méthodes de recherche et les spécificités sont différents dans les 3 facultés. Sorbonne Autrement a pour ambition de redonner toute sa vitalité aux métiers socle d'une grande université de recherche et de formation. Il faut concilier la recherche intensive, et la formation d'une université publique : c'est une conviction de Sorbonne Autrement, qui doit être mise en œuvre en partant du terrain et des besoins.

Gouvernance de la recherche renouvelée :

- Création d'un Conseil d'Orientation Stratégique (*Advisory Board*) à consulter sur les grands enjeux ou en amont de l'élaboration du projet d'établissement ;
- Renforcement des partenariats avec les organismes nationaux de recherche par une relation apaisée ;
- Préservation de l'excellence scientifique, en ayant conscience des effets délétères d'une mise en concurrence excessive (fin de la multiplication des « petits appels » à projets internes qui épuisent et émiettent les résultats potentiels) ;
- Meilleure articulation des Instituts & Initiatives, et de façon générale, des grands projets amorcés, avec les UFR et les structures de recherche.

Stratégie coordonnée et collégiale de réponse aux appels à projets structurants :

- Réponse aux appels nationaux s'il apparaît qu'il est profitable que ceux-ci structurent nos activités et dégagent des financements, en prenant en compte les effets de ces projets sur les équipes support et les chercheurs, en posant la question de la pérennité très en amont pour penser la stratégie sur le temps long et non de façon « court-termiste » ;
- Participation à la politique nationale de France 2030 avec les nouvelles agences de programme en création et les PEPR avec discernement et en pensant la politique d'accompagnement pour la participation des acteurs de Sorbonne Université (qui ne doivent pas être laissés ensuite seuls sans aide).

Soutien renforcé aux unités de recherche :

- Redonner de l'importance à la dimension collective du travail de recherche avec un rééquilibrage des moyens de l>IDEX vers les UR (avec l'objectif de +10% de dotation récurrente aux UR) ;
- Recrutements sur les missions de base en souffrance (achats, RH, Numériques) pour accompagner les unités au quotidien ;
- Construire une politique doctorale ambitieuse autour du continuum LMD selon les spécificités des disciplines impliquant étroitement les écoles doctorales, les structures concernées (UFR, départements de formation en faculté des sciences et ingénierie et en faculté de santé, UMR et UR) et les facultés. Le collège doctoral doit trouver sa place et sa pleine efficacité pour les inscriptions et la mutualisation des formations transverses à l'échelle de l'établissement ; le soutien aux spécificités disciplinaires demeurant du ressort des écoles doctorales et des facultés, garantes de la politique de recherche de l'établissement et de la formation disciplinaire et critique ;
- Investissement dans une infrastructure locale souveraine pour un usage sécurisé au regards des enjeux de PPST (protection du potentiel scientifique et technique), et raisonné, des outils d'intelligence artificielle comme les modèles génératifs. Cette mise en œuvre devra s'accompagner d'une réflexion collective sur les usages de cette technologie (voir la partie enjeux sociétaux).

Valorisation et accompagnement :

- Valorisation spécifique de la recherche fondamentale dans toutes les disciplines ;

- Création de missions doctorales dédiées au transfert de technologies issues de Sorbonne Université ;
- Élargissement de l'accès des dispositifs de transfert des résultats de la recherche vers l'entreprise à un plus grand nombre et à une plus grande diversité de personnels : décharges d'enseignement pour les enseignants-chercheurs et création de missions doctorales dédiées pour exemple.

Formation

Stratégie coordonnée et collégiale de réponse aux appels à projets structurants :

Nous faisons face, depuis 2022, à l'émergence des Appels à Manifestation d'Intérêts « Compétences et Métiers d'Avenir » (AMI CMA). Si ces appels ont certes apporté des moyens supplémentaires à l'université sur des thématiques ciblées (quantique, intelligence artificielle, batteries, spatial, maladies infectieuses émergentes, etc.), ces projets, de durée limitée, engendrent un surcroît de travail significatif sur le plan administratif, déstabilisent l'équilibre de plus en plus précaire entre les disciplines et posent la question cruciale de la pérennité des formations qui en bénéficient. Il est nécessaire de :

- Disposer d'une stratégie d'établissement sur les réponses à apporter impactant la formation initiale sans ressources pérennes ;
- Définir une politique d'établissement intégrant les ressources propres et les financements non récurrents pour permettre à toutes nos formations de disposer des ressources nécessaires à leur fonctionnement ;
- Intégrer dès le début, la problématique de l'atterrissage des formations adossées aux AMI (Appel à Manifestation d'Intérêt) et projets internationaux déjà obtenus ;

Veiller à la soutenabilité et au bon fonctionnement des cursus :

- Faire contribuer les 3 facultés à la refonte du dispositif PASS-LAS en une voie unique d'accès aux études de santé, souhaitée par le gouvernement pour la rentrée 2026. Seule une réponse *collective*, adaptée aux contraintes de l'université et aux spécificités de ses facultés, pourra faire que la poursuite d'études demeure possible, dans de bonnes conditions, à la fois du côté des études de santé et du côté des études scientifiques ou de sciences humaines et sociales, lettres et langues ;
- Les maquettes de formation pour 2025-2029 ne sont soutenables que grâce au surinvestissement des équipes pédagogiques et de l'ensemble des personnels support œuvrant au service des formations de l'université. Une réflexion *collective* sur le bon équilibre effectifs-formations au regard de nos capacités doit être conduite.

Rénover la formation continue et tout au long de la vie :

- Avoir une politique de formation continue et tout au long de la vie qui parte des propositions des formations *sans conversion systématique* de l'offre de formation initiale en formation continue ;
- Mieux associer les structures interfacultaires et facultaires de formation continue et tout au long de la vie pour une organisation efficace ;

- Associer pleinement les UFR aux projets de nouvelles formations et leur attribuer une part des ressources dégagées ;
- Mieux valoriser l'investissement des collègues engagés dans le montage et le pilotage des formations continues et tout au long de la vie.

Internationalisation des formations :

- Élaborer une réflexion stratégique sur les partenariats :
 - travailler avec les structures, les UFR et départements de formation pour élaborer la stratégie internationale afin que toute la communauté s'approprie les opportunités internationales sans les restreindre à certains ;
 - choisir les partenariats en vertu des flux existants de nos étudiants pour éviter de voir se multiplier des accords cadre parfois décorrélés des besoins et capacités des départements de formation et unités de recherche ;
- Corréler l'affectation des bourses de mobilité à une juste utilisation des ressources par les facultés en vertu de leur besoin réel en mobilité sortante et de leur capacité réelle en mobilité entrante ;
- Déléguer au service universitaire la gestion des partenariats stratégiques de Sorbonne Université ;
- Diversifier les modalités de mobilité (via le développement de programmes intensifs, de séjours courts etc.) en lien étroit avec les départements de formation et les UFR ;
- Dans tous les cas, demeurer à l'écoute des besoins des communautés disciplinaires dans le choix et le pilotage de la stratégie d'internationalisation des formations.

Gouvernance et pilotage des formations :

- Clarifier les liens et prérogatives entre les départements de formations, les UFR, les facultés et les conseils centraux (CFVU) conformément au principe de subsidiarité censé gouverner notre organisation collective ;
- Mieux articuler les actions au service des formations et de la recherche des Instituts & Initiatives avec les UFR et les départements de formation ;
- Laisser le choix de la forme et de la déclinaison de « l'approche par compétence » aux composantes, seules aptes à conserver la qualité de nos formations tant sur les plans théoriques et critiques que pédagogiques et disciplinaires ;
- Porter une approche transversale et réfléchie de l'usage de l'IA, couvrant les aspects recherche, formation et administratifs au regard des enjeux de souveraineté et des enjeux sociétaux et environnementaux ;
- Faire porter la voix de Sorbonne Université dans le débat public sur les orientations politiques (formation des enseignants, loi Baptiste, formations en alternance).

Conditions d'études, temps étudiant, temps enseignant :

- Prioriser les chantiers numériques et immobiliers au service de l'enseignement :
 - Consultation systématique des composantes, UFR, services et départements de formation de chaque faculté lors de la définition du Schéma Directeur du Numérique ;
 - Réviser, annuellement et collectivement, sur la base d'un point d'information sur l'avancée des chantiers bâtimentaires et numériques, les priorités de l'établissement ;
- Consolider les services, structures et plateformes d'appui ;

- Renforcer une offre de formation adaptée à la diversité des profils étudiants :
 - Développement du dispositif Majeure/Mineure lorsque cela paraît pertinent pour promouvoir l'interdisciplinarité et l'alternance à l'échelle de l'université ;
 - Accompagner l'évolution des parcours d'excellence et combiner les dispositifs d'accompagnement mis en place à destination des publics les plus fragiles (L0 en FSI, Cordées de la réussite en FL, enseignants référents) de façon à favoriser la réussite de tous les profils étudiants ;
 - Porter l'intégration systématique des enjeux sociétaux (environnement, intelligence artificielle) dans les formations de façon à contribuer à la constitution d'une réflexion critique et permettre aux étudiants, futurs citoyens, de répondre de manière éclairée aux grands défis de notre époque ;
- Travailler à une meilleure intégration de l'offre d'accompagnement pédagogique des enseignants de l'université, en initiant une réflexion sur la complémentarité de CAPSULE (Centre d'Accompagnement pour la Pédagogie et Support à L'Expérimentation) en faculté des sciences et ingénierie, du SIPR (Service Informatique pour la Pédagogie et la Recherche) en faculté des lettres, du SPN (Service de Pédagogie Numérique) en faculté de santé et du SUN (Service des Usages Numériques) pour l'INSPE. Ces structures auront notamment un rôle central dans la déclinaison facultaire des chantiers du déploiement de l'approche par compétence et de l'adoption des outils d'Intelligence Artificielle.

4) Faire vivre la démocratie

Le constat : une crise de gouvernance

Un pilotage vertical et opaque, des décisions imposées avec des consultations de façade, un contournement des instances élues (comité social d'administration, conseils facultaires, conseils d'UFR, décanats).

Nos propositions clés :

- **Rétablir l'élection par leurs pairs des conseils facultaires et des doyennes et doyens**
Redonner vie et sens à la collégialité
- **Placer la décision au plus proche des acteurs (subsidiarité)**
Définir sans ambiguïté dans les statuts les rôles et délégations de chacun (université, composantes, départements de formation), et les doter de budgets propres respectés
- **Créer un comité d'éthique indépendant**
Un comité compétent sur l'ensemble de l'activité de l'établissement, pour une responsabilisation collective de notre fonctionnement (respect des statuts, cartographie des partenariats)

Nos propositions clés en détail : du constat de plusieurs années perdues aux solutions

L'université souffre de problèmes de gouvernance et d'organisation politique, qui ont un effet néfaste sur les conditions de travail des personnels et sur les activités de l'ensemble de l'établissement.

Sorbonne Université rassemble deux anciennes universités, aujourd'hui trois facultés, une trentaine d'UFR et de composantes, des communautés différentes, avec des cultures et des pratiques historiques propres et des organisations spécifiques au regard des disciplines. Sorbonne Université est une université de très grande taille, et c'est là un paramètre essentiel en matière de gouvernance : on ne peut pas diriger une institution gigantesque comme Sorbonne Université par hypercentralisation de tous les pouvoirs entre les mains d'un tout petit nombre d'individus.

Contrairement à un modèle hypercentralisé, il faut parvenir à :

- placer, au bon niveau, la décision politique articulant l'unicité de l'université, d'une part, et la diversité des communautés, d'autre part. Cette diversité fait l'originalité et la singularité de Sorbonne Université dans le panorama français, sa force et sa richesse, et la raison d'être de cette fusion ;
- construire Sorbonne Université sans chercher, par la contrainte et le diktat, à faire table rase de la diversité de ses communautés et de ses pratiques. En effet – et nous le savons tous –, on ne décrète pas « l'acculturation des communautés » sans courir droit au rejet et à l'échec. Seul le respect des spécificités et des cultures différentes peut venir cimenter le modèle de Sorbonne Université et créer un sentiment d'appartenance et de fierté, par-delà les divergences des uns et des autres.

États des lieux

La question du niveau facultaire, perçue par notre gouvernance actuelle, comme l'insertion d'une « couche intermédiaire inutile », n'est pas pertinente dans le cas de Sorbonne Université en raison de la taille « macro » de l'institution, qui impose de rapprocher les composantes d'un hypercentre très éloigné, pour atténuer autant que possible l'effet ressenti de déconnexion entre une « technocratie universitaire » et des communautés de terrain.

La question pertinente est celle de la répartition des compétences entre les niveaux, analysée sous l'angle de la subsidiarité (les tâches que l'on confie au niveau universitaire ; celles qui relèvent du niveau facultaire ; celles qui sont du ressort des UFR, départements de formation et composantes de recherche).

La question de la représentation élective découle d'une double nécessité de fonctionnement universitaire.

- Élection des doyens : des doyens non élus librement par leur communauté, *désignés par la présidence pour 4 ans*, auraient moins de légitimité que des directeurs d'UFR *élus pour 5 ans*, et se retrouveraient rapidement en difficulté pour animer une faculté regroupant des composantes bénéficiant d'une légitimité plus grande. Sans représentation élective facultaire, et donc sans légitimité auprès de leurs communautés respectives, quels seraient le rôle et le poids de la FL et de la FSI dans les processus de dialogue et de prise de décision ? Notons que la FS, quant à elle, joue sur l'ambiguïté d'être à la fois une UFR et une Faculté, dont le doyen cumule les

privilèges d'un directeur d'UFR élu pour 5 ans et ceux d'un doyen (sur trois) parlant au nom de sa Faculté/UFR ;

- En l'absence de doyen élu et légitime pour défendre sa faculté dans les arbitrages budgétaires et de postes lors des discussions avec la présidence, les positions et les enjeux des différentes communautés ne seraient défendus qu'au niveau des composantes, c'est-à-dire qu'à un niveau disciplinaire, nécessairement faible compte tenu du grand nombre d'UFR, de tailles très différentes, et réparties de façon asymétrique entre les trois facultés.
- Démocratie universitaire et contre-pouvoirs : l'élection par les pairs est un principe fondamental de la démocratie universitaire et « l'existence de contre-pouvoirs élus est salubre pour peu que leurs compétences respectives soient fondées et claires » ([rapport de l'IGESR](#), p. 33).

Ainsi, l'absence de niveau électif facultaire ira nécessairement de pair avec une organisation politique ultra-centralisée et des prises de décision verticales, sans capacité à dialoguer avec les quelque 35 UFR, instituts, écoles, observatoires et stations, sans capacité à faire émerger une voix forte pour défendre les besoins des communautés. Le risque est grand d'une « balkanisation » de l'université, d'une perte de repère et, partant, d'un manque de cohésion de Sorbonne Université et d'adhésion des diverses communautés à son modèle.

Nous en voyons déjà les effets dans cette forme de gouvernance instaurée par la présidence actuelle.

Un nouveau projet porté par Sorbonne Autrement

La résolution des dysfonctionnements passe par des choix vitaux :

- **déconcentrer, favoriser, autant que possible, la subsidiarité et la délégation des fonctions et des compétences.** *La subsidiarité est le sentiment d'urgence vitale* des administrations universitaires et facultaires et des personnels : retrouver le sentiment qu'on laisse chacun et chacune exercer ses compétences dans les domaines qui requièrent d'être exécutés au plus près des personnels. C'est ce que nous devons apporter aux administrations.
- **apporter des réponses** travaillées avec finesse **à des questions cruciales** laissées de côté depuis huit ans et reconnaissant **la nécessité de tous les niveaux** :
 - **la distribution précise des compétences** entre les 3 niveaux de l'université ;
 - **le niveau de responsabilité délimité** de chacun des niveaux ;
 - **l'articulation des compétences** entre les instances centrales, les conseils facultaires et les conseils d'UFR ;
 - la complémentarité des services administratifs universitaires et facultaires.

Certes, la question de la pertinence de la décision n'est pas réductible aux mandats électifs, ni aux éventuels conflits de légitimité opposant des présidents élus par le CA, des doyens élus par leur conseil de faculté, ou des directeurs d'UFR élus par leur conseil de composante.

Mais la démocratie universitaire, comme toute démocratie, est vivante, et en réduire sa représentativité n'a jamais amélioré son fonctionnement, bien au contraire.

La priorité de Sorbonne Autrement et de l'équipe élue sera de pallier la défaillance du partage clair et respecté des rôles et des missions politiques et administratives par un travail collégial conduit à l'issue des élections, pour une articulation claire :

- des compétences entre les différents conseils et instances élues ;
- des responsabilités et représentations entre les équipes exécutives (rôle de la présidence, des vice-présidents, des doyens, des décanats, des directions d'UFR), avec des délégations de compétences et de signatures pour une pratique du pouvoir différente, dans le dialogue et non l'imposition de décisions et l'escamotage du dialogue (comité exécutif, gouvernance avec les doyennes, conseils de composantes et conseils d'UFR) ;
- des missions et périmètres des différentes équipes administratives, avec les délégations de compétences et de signatures afférentes.

Sorbonne Autrement s'engage à formaliser ce partage des rôles et les délégations de compétences et de signature associées, puis à les faire inscrire dans les statuts, et enfin, se doter des moyens de les faire respecter en garantissant le fonctionnement des statuts.

Cette garantie passera aussi par la création d'un comité d'éthique indépendant à la compétence élargie (notamment au fonctionnement institutionnel) allant au-delà des problématiques éthiques de recherche. Ce cadre de gouvernance partagé, plaçant la responsabilité et la compétence à leur juste niveau de pertinence, fluidifiera la prise de décision, tout en respectant la diversité de nos communautés.

- Au niveau de la présidence, cela permettra de ne pas diluer la fonction stratégique dans un pilotage extrêmement « micro » entraînant une confusion entre la compétence stratégique et la compétence de pilotage et de coordination.
- Aux niveaux facultaires et des composantes, cette responsabilisation restaurée permettra un investissement plus grand et la subsidiarité nécessaire au fonctionnement fluide du quotidien.

5) Soutenir la réussite étudiante et réduire les inégalités

Le constat : une baisse de financements internes

Dans une période d'aggravation de la précarité étudiante, la réponse de l'établissement aux besoins des étudiantes et étudiants est très insuffisante : baisse des soutiens leur permettant

de financer leurs études (réduction du budget emplois étudiants et tutorat, baisse des crédits pour la mobilité étudiante).

Nos propositions clés :

- **Sanctuariser les budgets pour les aides sociales**
- **Renforcer la mobilité internationale de la communauté étudiante et doctorante**
- **Rétablir les financements pour les emplois étudiants et l'accompagnement à la réussite**

- **Travailler à des solutions de logement et de restauration avec des partenaires du territoire**

Nos propositions clés en détail :

Dans une période où la précarité étudiante atteint des niveaux alarmants, où la part des étudiantes et étudiants exprimant souffrir d'une santé mentale fragile est grandissante, il est primordial de développer une politique active de réduction des inégalités dans les conditions d'études.

Cette politique doit s'appuyer sur :

- **Une action orientée par les besoins** : l'élargissement aux 3 facultés des enquêtes annuelles sur les conditions d'études réalisées par l'Observatoire des Formations en Faculté des Sciences et Ingénierie fournira un guide pour identifier les besoins et difficultés réelles des étudiantes et des étudiants ;
- **Une action partagée** : les actions seront mises en place en lien rapproché avec l'expertise des services concernés (Vie Étudiante, Handicap, Orientation Insertion, Santé Étudiante, Infirmerie, Services des Sports) et les réseaux de référents et référents dans les formations ;
- **Une action pérenne et transparente** : les budgets récurrents seront favorisés et les équipes stabilisées, le fonctionnement des commissions d'établissement gérant le budget CVEC, principale source financière des actions de Vie étudiante, sera amélioré pour garantir des priorités collectivement partagées sur l'usage des budgets.

Nous proposerons les actions suivantes :

Réduire les inégalités durant les études :

- En accordant plus de financement à la lutte contre la précarité étudiante (budget augmenté pour les bourses et aides attribuées par les services « Vie étudiante » des facultés, distribution de déjeuners gratuits) ;
- En rétablissant les financements des emplois étudiants (en baisse de 25 % en 2025-2026 par la gouvernance actuelle sur les crédits IDEX et perte du projet ANR-NLSU). Les emplois-étudiants – leviers importants de lutte contre la précarité étudiante, valorisables pour l'insertion professionnelle – assurent des fonctions importantes au sein de nos structures (accueil, accompagnement, tutorat) et permettent un échange de pair à pair qui facilite la transmission de l'information. Il faut rétablir leur financement ;
- En renforçant l'accompagnement global des étudiantes et étudiants dans toutes les dimensions grâce à des équipes de Vie Étudiante aux postes stabilisées, des interactions en réseau métier entre les 3 facultés entretenues et des partenariats pertinents (permanences associatives d'accès au droit, de prévention et sensibilisation) ;
- En diversifiant les dispositifs d'aide à la réussite autour des dispositifs actuels (tutorat, enseignant référent), en s'appuyant sur une réflexion collective tirant le bilan de l'existant et tenant compte des inégalités dans les conditions d'apprentissage ;

- En renforçant les financements et l'accompagnement à la mobilité internationale, pour donner accès largement à ces opportunités.

Réduire les inégalités d'accès aux études :

- Renforcer la politique d'accueil et d'attractivité des étudiantes et étudiants éloignés de l'enseignement supérieur sélectif (Cordées de la réussite, année de consolidation L0, etc.) ;
- Renforcer l'accueil de tous les étudiants et étudiantes par des actions d'accompagnement rapproché de rentrée (accès aux droits, logement, restauration) ;
- Renforcer l'accompagnement du public international, en particulier les étudiantes et étudiants *free-movers* (hors programmes d'échange), représentant près de 75% des entrées internationales à Sorbonne Université ;
- Élargir la politique d'accueil des publics en exil, appuyée sur le DU RESPE (Diplôme Universitaire Passerelle de reprise d'études) et la procédure Exil de candidature.

Développer une politique de Vie Étudiante sur le territoire, pour améliorer les accès au logement et à une alimentation de qualité, et lever les difficultés administratives :

- Mettre en place une politique active de partenariats pour améliorer l'accès au logement et en retour mieux utiliser notre contingent de chambres CROUS et à la Cité Internationale Universitaire de Paris ;
- Mettre en place de nouvelles solutions de restauration à prix accessible et de qualité sur nos campus, en explorant des modalités alternatives (coopératives, associations) ;
- Améliorer les interactions avec les Préfectures d'Île de France, pour faire face aux difficultés rencontrées par les étudiantes et étudiants internationaux lors des procédures de titre de séjour. Cet accueil relève du niveau universitaire qui doit porter ces demandes et cette négociation au nom de l'établissement.

Élargir les espaces d'expression étudiante, encourager l'engagement étudiant et l'ouverture aux enjeux sociétaux :

- Augmenter les espaces concrets d'expression et d'action étudiante, aux côtés des services de Vie Étudiante, des associations et des élues et élus étudiants (comités de participation pour animer un lieu de vie, comités d'action pour réaliser un projet) ;
- Poursuivre la construction du DU Engagement, permettant la valorisation et la formation autour de l'engagement pour l'intérêt collectif, les enjeux de justice sociale et environnementale ;
- Valoriser les actions culturelles et de vie de campus, et faire des activités étudiantes des moteurs du lien collectif au sein de l'établissement et avec le territoire.

Adapter les espaces et le temps aux besoins des étudiantes et étudiants :

- Explorer les possibilités d'augmenter et réorganiser les espaces de vie (espaces disponibles pour les repas et le travail autour des cours, espaces de repos, espaces à accessibilité et inclusion renforcées) ;
- Explorer les moyens de détendre le temps autour de la formation (étalement des arrivées aux restaurants universitaires CROUS sur la pause de déjeuner pour diminuer les temps d'attente).

Soutenir l'accès à la santé et aux activités physiques et sportives :

- Soutenir l'accès pour tous et toutes aux activités physiques et sportives, et initiatives sport-santé ;
- Promouvoir les actions de Campus Promoteur de Santé portées par le Service Santé Étudiant, et les actions de proximité sur les différents campus ;
- Renforcer les dispositifs d'accompagnement des difficultés de santé mentale grandissante chez les étudiantes et étudiants (consultations gratuites, groupes de parole, ateliers).

6) Promouvoir l'égalité et lutter contre les discriminations

Le constat : une prise en charge insuffisante au sein de l'université

Des procédures de signalement multiples, une formation insuffisante de l'ensemble des équipes, des délais de traitement trop longs, un déploiement inégal selon les structures.

Nos propositions clés :

- **Se donner les moyens d'une politique d'inclusion**
Pour faire face à la croissance des situations de handicap et de discrimination
- **Développer la formation de tous les personnels**
- **Réduire le temps d'instruction des dossiers**
Réviser les procédures et faire évoluer les outils

Nos propositions clés en détail :

Malgré des plans d'action nationaux et l'inscription de ces objectifs dans le projet d'établissement, la lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS), pour l'égalité et contre les discriminations reste insuffisante à Sorbonne Université. La politique de l'établissement en la matière manque de cohérence : les sujets sont segmentés, certaines discriminations ne font l'objet d'aucune politique réelle ou seulement d'un affichage. Les actions de formation et prévention restent globalement insuffisantes par manque de moyens ou de coordination, et les dispositifs de prise en charge et de signalement ne répondent pas encore suffisamment aux besoins.

Il est nécessaire de mettre en œuvre une démarche systématique et transverse, pour ne pas hiérarchiser les discriminations, et agir sans concession grâce à des moyens adaptés pour lutter contre les violences, accompagner et inclure.

Nous proposerons les actions suivantes :

Lutter plus efficacement contre les actes de violences et les discriminations en améliorant la prise en charge des signalements :

- Réduire la durée de traitement des signalements (rencontres plus régulières des commissions, personnels dédiés au suivi) ;
- Clarifier les procédures (par exemple, il est actuellement nécessaire de cocher une case dans le formulaire pour un passage en F3SCT (formation spécialisée en matière de santé, sécurité et conditions de travail), donc beaucoup de signalements restent sans suite) ;
- Renforcer la formation des personnels impliqués dans la prise en charge : personnels interlocuteurs, membres des commissions (de traitement des signalements, de la commission disciplinaire émanant du CAC, conseil académique) ;
- Mettre enfin en place un portail unique de signalement à destination des étudiantes et étudiants, pour tout type de violence et discrimination ;
- Améliorer la prise en compte des besoins des victimes, avec un accompagnement en interne (mesures de protection et de suivi) et en externe (orientation vers des structures et démarches adaptées).

Renforcer la prévention et promouvoir une culture de l'équité et de l'inclusion :

- Faire établir un bilan égalité et discriminations de notre établissement par notre Observatoire, et définir des orientations prioritaires ;
- Poursuivre le travail entamé sur les VSS, les discriminations de genre et le handicap, et renforcer la prévention sur toutes les autres formes de discrimination ;
- Mettre en place une campagne de prévention systématique de rentrée sur les VSS et discriminations auprès des étudiantes et étudiants ;
- Accompagner les pratiques professionnelles vers plus d'inclusion (formations, groupes de retour sur la pratique) ;
- Favoriser l'écoute des personnes concernées dans les prises de décision et le développement de projet (groupes d'usagers-experts).

Renforcer l'accompagnement des personnels et des étudiantes et étudiants concernés :

- Renforcement des services spécialisés (handicap, égalité) et meilleure répartition des rôles entre équipes facultaires et interfacultaires ;
- Soutien aux projets pédagogiques favorisant l'inclusion (accessibilité des énoncés, accessibilité numérique...) ;
- Soutien aux initiatives de recherche action et recherche participative sur le sujet de l'inclusion et des discriminations.

Adapter les espaces et le temps pour plus d'inclusion :

- Améliorer l'accessibilité des espaces de vie aux handicaps visibles et invisibles (accessibilité sensorielle et cognitive des campus, espaces de répit sensoriel, accès PMR) ;

- Explorer les moyens de détendre le temps autour de la formation (étalement des arrivées aux restaurants universitaires CROUS sur la pause de déjeuner pour diminuer les temps d'attente et dégager du temps de repos).

Soutenir l'accès à la santé et aux activités physiques et sportives pour tous et toutes :

- Promouvoir les actions du Service Santé Étudiant, en particulier ses actions de proximité sur les différents campus et ses dispositifs d'accompagnement des difficultés de santé mentale ;
- Soutenir l'accès pour tous et toutes aux activités physiques et sportives, en portant une attention particulière aux questions d'inclusion.

7) Apporter des réponses concrètes aux enjeux sociétaux

Le constat : un traitement des sujets sociétaux sans boussole

Déficit de stratégie environnementale à l'échelle de l'université, traitement trop partiel de certains sujets sociétaux (par exemple, l'omniprésence de l'Intelligence Artificielle), le tout relevant souvent de la simple opération de communication.

Nos propositions clés :

- **Intégrer les enjeux sociétaux dans la stratégie de l'établissement**
Porter une approche transversale et réfléchie de l'usage de l'IA ; inclure systématiquement la dimension environnementale à la politique immobilière
 - **Doter l'établissement d'un « budget vert »**
 - **S'approprier les résultats de la recherche :**
Former et débattre pour bâtir collectivement une feuille de route aux constats et objectifs partagés
-

Nos propositions clés en détail :

Sorbonne Université fait partie des grandes universités de recherche intensive et elle forme des citoyens et des futurs professionnels. Cette position privilégiée requiert de ne pas négliger le rayonnement de l'établissement qui doit s'incarner au moins par des prises de position de l'établissement sur les grands enjeux nationaux de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESR), et une politique scientifique internationale lisible et concertée avec les facultés.

L'établissement, par son rôle et sa place dans l'ESR, a une responsabilité face aux défis sociétaux à plusieurs titres. Si cette responsabilité fait consensus, il n'en va pas de même des actions concrètes en matière environnementale, souvent jugées peu conciliables avec l'excellence ou la compétitivité prônées dans l'enseignement supérieur et la recherche. Il faut

y réfléchir collectivement, en prenant pour guide l'avis rendu en décembre 2022 par le comité d'éthique du CNRS, le COMETS qui encourage à ouvrir le débat.

Stratégie immobilière :

- Sorbonne Université a de nombreux campus qui ont besoin d'être rénovés de façon urgente. Pour chaque chantier de rénovation, s'assurer de la prise en compte des conséquences du changement climatique à l'échelle locale pour des campus adaptés aux années à venir ;
- Interroger tous les chantiers de construction programmés en fonction de leurs impacts environnementaux. Pour exemple, la cité de l'innovation est une construction qui densifie le bâti du campus Pierre et Marie Curie, entièrement vitré, dans des espaces particulièrement affectés par les îlots de chaleur, et bien que ce bâtiment soit classé « Haute Qualité Environnementale », la labellisation demeure floue ;
- Tenir compte de l'impact environnemental des chantiers eux-mêmes dans l'évaluation des impacts environnementaux.

Budget :

- Le « budget vert » est un budget qui associe aux lignes budgétaires, notamment aux dépenses, un impact sur l'environnement. Il permet de mettre sur pied un outil de pilotage intégrant les enjeux environnementaux ;
- La méthodologie existe et l'utiliser vient renforcer la démarche de transparence budgétaire : le budget est alors également transparent en termes d'enjeux environnementaux. C'est là un objectif qui ne peut être atteint qu'avec des services centraux ayant retrouvé un fonctionnement serein.

Adhésion à une trajectoire engageant collectivement :

- La France, en signant les accords de Paris, s'est donnée des objectifs clairs en termes d'atténuation. Sorbonne Université doit définir ses objectifs d'enjeux environnementaux dans toutes ces dimensions, comme par exemple, l'alimentation, la mobilité ou le numérique. Une fois ces objectifs définis, il faut s'accorder sur une trajectoire pour les atteindre en emportant l'adhésion de tous. L'université étant un lieu d'expérimentation démocratique, les enjeux environnementaux – qui ont une incidence sur la vie de tous et toutes – sont un sujet commun aux personnels, usagers et usagères.
- Plus la formation aux enjeux environnementaux sera généralisée aux personnels encadrants, plus notre université sera à même de penser son fonctionnement dans un contexte de crise environnementale.

De la même façon, l'omniprésence de l'Intelligence Artificielle et la façon dont elle modifie les métiers, l'apprentissage, le rapport à la production écrite, le rapport à la « vérité » appellent une réflexion d'ampleur au niveau de l'établissement pour prendre en compte son évolution et les problèmes éthiques qu'elle soulève.

D'autres enjeux sociétaux nombreux traversent l'université, comme le lien entre études supérieures et compétences professionnelles, le scepticisme scientifique dans la société, la fin de la massification de l'enseignement supérieur, la précarité étudiante, etc. Certains ont été

explorés dans d'autres sections. Ils nécessitent une réflexion collective et des débats, deux notions à mettre au cœur du fonctionnement d'une Sorbonne qui se veut Autrement.

