

# Pari d'une Université Plus Humaine

[www.paris-univ-humaine.com](http://www.paris-univ-humaine.com)

## Liberté(s), collégialité, solidarité

Fort-e-s de notre expérience à la direction de la Faculté Sociétés et Humanités et dans les conseils et commissions des Facultés Sciences et Santé en tant que force de propositions ancrées dans nos valeurs, nous proposons de **changer de cap plutôt que de prendre un nouvel élan dans la mauvaise direction.**

Chacun-e peut désormais mesurer concrètement les effets délétères de la construction insuffisamment préparée de notre université et de l'application d'une politique qui a détruit les services. Notre université fonctionne désormais sur la base de la concurrence interne d'abord entre facultés mais aussi entre collègues. **Les valeurs de liberté, collégialité et solidarité qui fondent notre programme méritent plus que jamais d'être promues.**

Face à celles et ceux qui réduisent la recherche et la formation à des positionnements « stratégiques » et à de simples « opportunités à saisir », contre la personnalisation du pouvoir et le présidentielisme, nous voulons construire « *des institutions où la capacité réflexive de la science ne soit pas menacée [...] par la primauté accordée à la compétition sur la coopération. Des institutions dont la direction pratique l'art du jardinier, fait d'attention aux conditions d'éclosion du génie propre de chaque plante, et non l'art du berger maniant le bâton pour conduire son troupeau.* » (A. Supiot, Leçon de clôture au Collège de France)

**Plus que jamais, faisons ensemble le pari d'une université plus humaine !**

### Table des matières (clicable)

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>1. Recherche</b>                        | <b>2. Formation</b>                |
| <b>3. Vie étudiante</b>                    | <b>4. International</b>            |
| <b>5. Emplois et conditions de travail</b> | <b>6. Budget</b>                   |
| <b>7. Statuts</b>                          | <b>8. Principes de gouvernance</b> |
| <b>9. Organisation administrative</b>      | <b>10. Transition écologique</b>   |
| <b>11. Égalités</b>                        |                                    |

# Recherche

## La coopération plutôt que la compétition

Nous proposons de **valoriser le travail de recherche de chacun-e** en nous détachant d'une conception standardisée de « l'excellence » marchandisable ou « rentable ». **Autonomie, souveraineté, indépendance** : il faut abonder les moyens récurrents afin d'en finir avec la logique du tout appel à projets (fonds IdEx ou autres) pour redonner du temps et du sens à nos activités de recherche.

La souveraineté des (enseignants-)chercheurs et (enseignantes-)chercheuses passe par le respect et le soutien des réseaux construits par la communauté académique : il ne faut pas pousser à la construction de projets collectifs de façade. **L'interdisciplinarité doit être promue comme un choix scientifique** et pas comme un affichage ou une contrainte imposés par les appels à projets. Nos lignes directrices :

### Valoriser le travail de recherche :

- Faire que l'UFR (R comme recherche) demeure le lieu où se discutent les orientations stratégiques des communautés scientifiques qui la composent et ne voie pas son rôle réduit à la production d'avis sur les carrières ou les postes.
- **Défendre l'autonomie des EC/C** en refusant l'octroi de primes d'intéressement individuel sur les contrats de recherche (d'autant plus quand il s'agit de financements privés). La stratégie scientifique de l'université ne doit pas être dictée par la perspective d'obtention de financements façonnant nos choix structurants quoi qu'il en coûte humainement.
- Signer la déclaration de San Francisco, et **bannir des évaluations scientifiques des critères** tels que la capacité à trouver des financements et les indicateurs bibliométriques, **qui ne sont pas scientifiques**.
- Faire respecter la possibilité qui est reconnue à chaque EC de choisir son unité de recherche de rattachement et donc de travailler au sein de l'UP Cité ou en dehors selon ses projets sans être pénalisé.
- Veiller à ce qu'aucun-e d'entre nous ne se retrouve exclu-e de l'activité de recherche par une désaffiliation ou un décrochage progressif.
- **S'opposer au retour du « mandarinat »** en supprimant les dispositifs qui le favorisent : « intéressement » et chaires environnées par exemple.
- **Soutenir les collaborations existantes** indépendamment du périmètre de l'université Paris Cité ou de Circle U sans considérer les autres regroupements comme des « concurrents » (liens avec le Campus Condorcet en SHS, avec Sorbonne Université et Paris Saclay en sciences).
- Favoriser les plateformes et plateaux technologiques d'appui à la recherche par des financements récurrents.
- **Coopérer avec les organismes de recherche sans entrer dans une concurrence stérilisante** : les chercheurs et chercheuses des organismes qui travaillent dans les unités de recherche de l'université sont des membres à part entière de notre communauté. À cet effet, nous mettrons en place une rencontre biennale (selon les besoins de l'UMR) tripartite UPC/UMR/Organismes pour échanger sur chaque UMR.

### Dégager les moyens appropriés :

- **Changer de paradigme dans le financement de la recherche**. Il a été démontré que le tout appel à projet et sur des sujets trop ciblés est inefficace. Les personnels ne doivent pas avoir à quémander auprès de l'université les moyens de mener leurs travaux.
- **Réorienter une part des fonds IdEx vers le financement récurrent** des unités de recherche afin de libérer du temps pour la recherche (pour permettre à celles-ci d'amorcer des recherches nouvelles sans perdre de temps à solliciter un soutien hypothétique). L'autre part financera des projets avec un processus léger de dépôt (sur le modèle des projets BRIO en S&H), ainsi que des crédits d'intervention permettant de résoudre des problèmes ponctuels (installation d'un-e nouvel-le agent-e, adaptation d'une plateforme technique, bouclage du budget d'une conférence). Nous veillerons à rattraper le retard des SHS pour l'attribution des contrats doctoraux.

- Doter les unités de recherche en fonction de leurs effectifs. Les élu·e·s PUPH se sont opposé·e·s avec succès au projet du VP recherche, aujourd'hui candidat à la présidence, qui voulait moduler les crédits des unités selon leur « excellence » et leur alignement sur sa politique. Grâce à nous, la dotation d'une unité de recherche dépend uniquement de ses effectifs et de sa discipline. Élu·e·s, nous poursuivrons cette politique.
- **Donner des moyens pérennes** aux facultés pour encadrer la recherche de façon optimale, en ne démultipliant pas les CDD des agents en appui à la recherche et en stabilisant les équipes.
- **Valoriser la recherche publique en jugulant les dérives de la valorisation marchande.** Les partenariats entre les universitaires et le secteur privé sont fructueux s'ils sont correctement encadrés d'un point de vue éthique, dans le respect de la déontologie et de l'intégrité scientifique. L'ouverture sur la société passe aussi par des actes « gratuits » visant au rayonnement scientifique dans le cadre de notre service public (publications en open access, expertise dans les médias ou les institutions, liens avec le monde associatif, vulgarisation). La valorisation sociale de la recherche doit être encouragée à la hauteur de l'innovation technologique. Nous mettrons fin à l'opacité des relations de notre établissement avec certaines entreprises afin de prévenir les scandales et nous redoublerons d'attention vis-à-vis des conflits d'intérêt.

## Table des matières (clicable)

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>1. Recherche</b>                        | <b>2. Formation</b>                |
| <b>3. Vie étudiante</b>                    | <b>4. International</b>            |
| <b>5. Emplois et conditions de travail</b> | <b>6. Budget</b>                   |
| <b>7. Statuts</b>                          | <b>8. Principes de gouvernance</b> |
| <b>9. Organisation administrative</b>      | <b>10. Transition écologique</b>   |
| <b>11. Égalités</b>                        |                                    |

# Formation

## Former plutôt que sélectionner

Nous proposons de **remettre la formation au cœur des missions de notre établissement**, en lui donnant toute la place qu'elle mérite, notamment vis-à-vis de la recherche, qui accapare l'essentiel des subsides de l'IdEx. La « recherche intensive » ne doit pas signifier le sacrifice de la formation du plus grand nombre.

**Affranchissons-nous d'un pilotage de nos formations par les injonctions dominantes du moment** (développement de l'esprit « entrepreneurial » pour toutes les formations, y compris celles qui n'ont pas de finalité professionnelle directe, les « compétences » comme seule finalité des formations, évaluation des enseignements/enseignants par les « usagers » comme moyen d'amélioration de la « qualité », innovation pédagogique réduite à l'innovation numérique, parcours « à la carte » sans réflexion sur les finalités pédagogiques et les moyens humains).

**Établissons le rapport de force qu'autorise la taille de notre établissement** avec le ministère et le rectorat, face à la réforme permanente comme outil de management de nos tutelles, et face à une « autonomie » des universités dont on mesure l'hypocrisie notamment lors de l'imposition des capacités d'accueil Parcoursup.

Donnons aux responsables des formations les moyens de leurs ambitions **en créant un fonds d'intervention facultaire pour la formation**, à l'instar de la recherche et des relations internationales. Ce fonds permettrait de pallier les difficultés conjoncturelles et de promouvoir des initiatives des collègues.

**Repensons notre « excellence », en la mesurant à notre capacité à lutter contre la sélection sociale et à promouvoir la réussite de tous.** Il faut arrêter de chercher à séparer le bon grain de l'ivraie, et de donner des moyens supplémentaires à certaines formations qui auraient « un lien fort avec la recherche » ou un vivier de recrutement d'étudiants « excellents », au détriment des autres. Nos lignes directrices :

### Repenser notre offre de formation :

- **Améliorer la visibilité de l'offre de formation** (référencement dans les plateformes, présentation plus précise et plus riche du catalogue de l'offre de formation).
- **Concentrer nos efforts et notre potentiel pérenne sur des diplômes nationaux exigeants, connus et reconnus**, et non sur des formations tendant vers une année de propédeutique généraliste qui n'ont d'autre vertu que de servir de voie de délestage au rectorat faute de places en L1.
- En formation initiale, rester dans le cadre des diplômes nationaux avec les mêmes frais d'inscription modiques pour l'ensemble des étudiant·e·s, et pas de frais différenciés pour les étudiant·e·s étranger·e·s extra-communautaires. Pas de DU, « bachelors » et autres « masters of science » aux tarifs dérogatoires.
- **Établir une cartographie précise du coût de l'offre de formation à l'échelle de l'établissement**, avant d'imposer aux UFR un cadrage du « coût constant » sur des bases incertaines. Il faut élargir la notion de « soutenabilité » (viabilité) en intégrant les moyens humains (BIATSS et EC) disponibles pour mettre en œuvre des objectifs « stratégiques » qui, sinon, prennent le risque d'être hors sol.
- **Baser les politiques de remédiation sur les disciplines des composantes** et non sur des dispositifs hors sols jamais évalués. Faire un bilan honnête des dispositifs de remédiation mis en place afin de décider s'il faut les poursuivre, les modifier ou les arrêter.
- Compter sur notre potentiel interne en favorisant les collaborations entre composantes et entre facultés, avant de poursuivre la chimère de l'excellence atteinte par des coopérations avec des établissements présumés l'incarner.
- Prendre en compte systématiquement et favoriser les échanges de services d'enseignement d'une UFR à l'autre et d'une faculté à l'autre sur potentiel pérenne.

### Interroger les « orientations stratégiques » actuelles :

- **Faire un bilan des réformes en cours** : licences accès santé (LAS) et Bachelor Universitaire de Technologie, notamment en vue de la refonte de l'offre de formation.

- **Reconstruire l'enseignement des langues, après le néant du mandat qui s'achève** : un travail a été engagé sous l'égide de la Fac S&H pour refonder la politique des langues de l'université en tenant compte des besoins des étudiant-e-s et du personnel. Nous appliquerons les recommandations du groupe interfacultaire sur les langues, sans nous laisser piéger par la logique des « moyens constants », de manière à assurer un service équivalent pour tous et toutes.
- Faire bénéficier tous les masters des moyens prévus pour les Graduate Schools et leur permettre de continuer à être gérés par les UFR, en lien avec les licences.
- **Repenser l'accompagnement pédagogique des enseignant-e-s tout au long de la carrière** : revoir la formation des jeunes MCF et favoriser la formation par les pairs.
- Ne pas réduire l'innovation pédagogique aux outils numériques et éviter que son financement n'obère celui d'enseignements incontournables. Nous donnerons la priorité à ces derniers.
- Équilibrer les services individuels d'enseignement pour mettre des enseignant-e-s chevronné-es face aux étudiant-e-s de licence.
- **Penser les outils d'évaluation des enseignements en ne les réduisant pas à leur notation par les « usagers »** en vue d'améliorer leur « qualité ». Il faut prendre le temps nécessaire à la production d'enquêtes approfondies (auprès des enseignant-e-s, des étudiant-e-s et des ancien-ne-s étudiant-e-s) qui doivent être conduites en coordination avec les conseils de perfectionnement.
- L'expérience des enquêtes menées auprès des étudiant-e-s par l'Observatoire de la faculté S&H sur des sujets connexes peut servir d'exemple aux autres facultés.

## Formation continue et alternance

Avec l'autonomisation des universités et le désengagement de l'État, la formation continue (FC) et les contrats en alternance sont de plus en plus sollicités afin de générer des ressources financières propres pour l'université Paris Cité (prélèvements jusqu'à 40% des montants selon les types de diplômés) et pour les UFR.

Notre position est qu'elles ne doivent pas être réduites à une source de financement. Ces formations répondent à des besoins essentiels, à des demandes de développement et d'insertion professionnels. Le central et les facultés, via entre autres des pôles de ressources mutualisés, doivent être en mesure d'assurer un travail de coordination et de soutien aux composantes et à leurs formations (gestion des candidatures, inscriptions, ingénierie pédagogique, communication...). Les missions et tâches prises en charge par chaque échelon (tarification, étude de marché, promotion de l'offre) doivent faire l'objet d'une concertation.

### Développer la formation professionnelle continue et initiale sur de nouvelles bases :

- **Repenser la formation continue et l'alternance** : l'accroissement de la formation continue ne peut faire l'économie d'une réflexion globale qui intègre l'ensemble des formations proposées par l'université et les spécificités des différents échelons (par ordre d'importance, composantes, facultés, université).
- **Mettre fin aux sous-effectifs existant dans les services de formation continue/alternance** : les tâches support ne sont pas secondaires, elles doivent être pleinement prises en compte et reposer sur des postes et emplois effectifs et qualifiés, au sein des composantes, afin d'assurer la « soutenabilité RH » des formations.
- **Penser ensemble la formation professionnelle continue et initiale** : la formation professionnelle continue et en apprentissage ne peut être pensée, comme c'est actuellement trop souvent le cas, en disjonction des autres formations initiales. L'attribution des ressources humaines (services des enseignants et des BIATSS) et logistiques (occupation des locaux) doit être pensée conjointement et le plus harmonieusement possible. Pour les personnels, travailler pour la FC ou la FI doit être pareillement reconnu.

- **Promouvoir la Validation des acquis de l'expérience... sous conditions** : la VAE est un droit et s'avère bénéfique pour de nombreuses personnes. Notre établissement pourrait d'ailleurs s'appuyer sur ce dispositif pour favoriser l'évolution des carrières des BIATSS qui le souhaitent. Le contenu de la réforme annoncée par le gouvernement, bien que très flou, est alarmant, dépossédant les équipes pédagogiques de leurs prérogatives, avec comme objectif la multiplication des VAE. Les équipes pédagogiques, garantes de la validité des diplômes délivrés, doivent avoir une part importante dans la maîtrise de ce dispositif et des attentes universitaires.
- **Encourager et faciliter la reprise d'études** : les tarifs FC et VAE doivent rester abordables (sans négliger la viabilité financière des formations), en veillant à bannir toute augmentation déraisonnable, en particulier pour toutes les personnes qui autofinancent leur formation.

## Table des matières (clicable)

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>1. Recherche</b>                        | <b>2. Formation</b>                |
| <b>3. Vie étudiante</b>                    | <b>4. International</b>            |
| <b>5. Emplois et conditions de travail</b> | <b>6. Budget</b>                   |
| <b>7. Statuts</b>                          | <b>8. Principes de gouvernance</b> |
| <b>9. Organisation administrative</b>      | <b>10. Transition écologique</b>   |
| <b>11. Égalités</b>                        |                                    |

# Vie étudiante

## Davantage d'écoute et de partage

Dans un contexte sociétal complexe et anxiogène, **l'université se doit d'accueillir ses étudiant·e·s dans toute leur diversité, en se (re)donnant les moyens d'un service public de qualité**. Dans cette perspective, le travail de l'Observatoire S&H mis en place par l'actuelle équipe décanale PUPH est à prolonger et à étendre aux autres facultés. Les enquêtes qui y sont menées, en ne se limitant pas à celles qu'impose le ministère, sont à l'initiative des composantes et de la faculté. Elles recueillent méthodiquement le vécu des étudiant·e·s, que ce soit dans des circonstances exceptionnelles (comme celles du premier confinement), à la suite de réformes gouvernementales (par exemple en interrogeant des étudiant·e·s en Licence Accès Santé ou des étudiant·e·s internationa·ux·les, concerné·e·s par l'augmentation des frais d'inscription), en réponse à un projet local de transformer les conditions d'examen des étudiant·e·s bénéficiant des services du Relais Handicap (permettant d'établir que ce qui avait été pensé pour elles et eux ne relevait nullement de leurs souhaits) ou dans le cadre d'expérimentations pédagogiques (cas d'une licence « hybridée »). Nos lignes directrices :

- **Offrir aux étudiant·e·s un environnement de qualité** : espaces d'apprentissage et sanitaires fonctionnels et adaptés à tou·te·s.
- **Donner les moyens humains et matériels aux services d'aide aux étudiant·e·s** : services sociaux, Service de Santé Étudiant (SSE), avec des référent·e·s sur chaque campus, notamment pour gérer les situations d'urgence.
- **Étendre les dispositifs de suivi psychologique** à l'ensemble de la communauté étudiante.
- **Maintenir la qualité de service du pôle handicap** avec une gestion centralisée des moyens et des dispositifs, relayée par des référent·e·s dans les composantes, pour garantir leur équité.
- **Valoriser le tutorat étudiant** (formation des tuteurs et tutrices, rémunération attractive, attribution d'ECTS au titre de l'UE engagement étudiant).
- **Développer le suivi des étudiant·e·s alternant·e·s** (stages, apprentissage, professionnalisation).
- **Améliorer l'accueil des étudiant·e·s primo-entrant·e·s** par un financement (CVEC) réparti équitablement entre les composantes pour l'organisation d'événements de rentrée.
- **Aménager des espaces conviviaux et agréables, en nombre suffisant**, pour le travail, le repos et permettant la consommation de repas provenant de l'extérieur.
- **Répartir équitablement une partie du budget de la CVEC entre les 3 facultés**, en fonction de leurs effectifs. Donner la priorité aux projets CVEC en lien avec les enjeux sociétaux : développement durable, égalités, lutte contre la précarité...
- Encourager la vie associative tout en conditionnant l'attribution de financements à des règles et budgets définis en amont dans le cadre d'AAP thématiques, afin d'assurer une répartition équitable et raisonnée des moyens.
- Promouvoir les pratiques artistiques en organisant des concours et manifestations culturelles et favoriser les rencontres inter-facultés et inter-composantes.
- Faciliter l'accès de toutes et tous à une alimentation équilibrée et aux produits d'hygiène : soutien aux actions d'aide alimentaire, installation de distributeurs de protections périodiques gratuites sur tous les sites.

### Table des matières [\(clicable\)](#)

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>1. Recherche</b>                        | <b>2. Formation</b>                |
| <b>3. Vie étudiante</b>                    | <b>4. International</b>            |
| <b>5. Emplois et conditions de travail</b> | <b>6. Budget</b>                   |
| <b>7. Statuts</b>                          | <b>8. Principes de gouvernance</b> |
| <b>9. Organisation administrative</b>      | <b>10. Transition écologique</b>   |
| <b>11. Égalités</b>                        |                                    |

# International

## Soutenir les initiatives locales

**Les relations internationales sont un exemple édifiant de la destruction d'un service.** Suite à l'échec de la synthèse des deux modèles d'organisation hérités de Paris Descartes et Paris Diderot, les missions les plus fastidieuses ont été délestées sur les facultés sans s'assurer qu'elles en avaient les moyens. Le travail des BIATSS resté-e-s en central a perdu son sens. Départs en série et placardisation s'en sont suivis, **obérant toute ambition de l'établissement en matière d'international.**

Nous développerons au sein des facultés les fonctions d'aide à l'établissement et l'amplification des coopérations internationales, missions qui ne sont plus assurées au niveau des services centraux.

**Nous voulons refonder la stratégie internationale sur les coopérations existantes** en les soutenant et en donnant les moyens aux composantes et aux unités de recherche d'en nouer de nouvelles, correspondant réellement à leurs attentes en matière d'internationalisation de la formation et de la recherche. **Cessons de flécher les crédits en quasi-totalité vers des partenaires « prioritaires »** (NUS, Oxford, King's College) **destinés uniquement à nous rendre « visibles »** et **définis arbitrairement sans réelle corrélation avec la réalité des autres partenariats** noués par les composantes et les unités de recherche. Par exemple, cette année, la mobilité liée à l'appel à candidature Erasmus Circle U n'a concerné que 31 étudiant-e-s, soit 4% des sortant-e-s à l'échelle de l'établissement dans le cadre d'une mobilité encadrée.

De même, les échanges internationaux doivent contribuer à l'enrichissement intellectuel, scientifique et culturel mutuel des partenaires. Nous sommes opposé-e-s à toute forme d'internationalisation pensée sur des bases unilatérales, telle que l'établissement d'antennes à l'étranger. Nos lignes directrices :

- **Cesser de considérer que « international = anglophone »**, et promouvoir un espace de collaboration académique plurilingue.
- Mettre en place un système de bourses inclusif afin de soutenir l'internationalisation des formations et leur attractivité à l'international. **Pour cela nous étendrons la liste des masters bénéficiant de bourses internationales en redirigeant les moyens de l'IdEx**, dédiés actuellement au seul bénéfice des Graduate Schools, ou concentrés sur des appels à projets ou des axes non pertinents (communication par exemple).
- **Concevoir des relations réellement partenariales** avec les universités du monde, notamment celles des Suds, indépendamment de leur prestige supposé.
- **Repenser le dispositif Smarts-Up** et son organisation afin de les rendre plus collégiaux et démocratiques pour ne plus dilapider ces moyens dans des initiatives hors sol et vouées à l'échec. Le COPIL Smarts-Up travaille à l'aveugle, faute d'intégrer le point de vue des responsables des Graduate Schools et en absence de dialogue avec les Écoles Doctorales. Il faudrait donc revoir son périmètre et son mode de fonctionnement.
- Poursuivre l'investissement des facultés et des composantes sur l'amélioration de l'accueil de nos publics internationaux.

### Table des matières [\(clicable\)](#)

- |                                     |                             |
|-------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Recherche                        | 2. Formation                |
| 3. Vie étudiante                    | 4. International            |
| 5. Emplois et conditions de travail | 6. Budget                   |
| 7. Statuts                          | 8. Principes de gouvernance |
| 9. Organisation administrative      | 10. Transition écologique   |
| 11. Égalités                        |                             |



# Emplois et conditions de travail

## Réinvestissons dans l'humain!

Intensification du travail, détérioration des conditions de travail, fuite des personnels et délitement des services, voici la triste réalité de notre université. Ce n'est pas une fatalité mais le résultat de la politique menée jusqu'à présent et qui considère les agents comme une variable d'ajustement. Nous sommes dans la même maison et c'est ensemble que nous relèverons la tête. Pour ce faire, **nous nous engageons à préserver, voire développer, l'emploi pérenne et les compétences en interne, permettant à l'ensemble des collègues de travailler dans de bonnes conditions, au bénéfice de nos missions premières de formation et de recherche.** Nos lignes directrices :

- **Relations avec la tutelle** : négocier avec le ministère une politique pluriannuelle des emplois. Se battre pour récupérer les 175 emplois pérennes que le ministère lui-même juge nécessaires à notre fonctionnement sans nous octroyer la dotation financière correspondante.
- **Donner la priorité à l'emploi de fonctionnaires et limiter le recours aux contractuel·le·s**, source d'instabilité des équipes et de perte de compétences, tout en garantissant leurs droits.
- **Combattre l'externalisation de tâches vers le privé**, qui accroît la précarité et réduit la qualité de service.
- **Cesser de dépenser l'argent public dans des cabinets de conseils.**
- **Renouer le lien humain entre les personnels et les services**, au lieu d'une politique de multiplication d'alias électroniques qui ne permettent pas d'identifier les personnes en charge des dossiers.
- **Respecter les agents et leurs instances (CHSCT).**
- Imposer une représentation des BIATSS et ITA dans toutes les instances pédagogiques et de recherche où leur travail est concerné.
- **Poursuivre les efforts de la politique de formation du personnel** en utilisant les moyens de l'IdEx. Donner aux F3SCT (ex CHSCT) les moyens de leur mission, notamment en temps et en formation.
- **Prévenir les risques psycho-sociaux et être sans complaisance** avec les comportements portant atteinte à l'intégrité et la dignité des personnels et des étudiant·e·s, en formant et informant sur les droits et dispositifs d'aide existants.
- Fluidifier les échanges entre niveau central, facultés et composantes en simplifiant les procédures, en définissant clairement les prérogatives de chacun·e (dialogues de gestion).
- **Identifier les déséquilibres d'encadrement** et organiser le redéploiement de moyens via les commissions des postes facultaires et une commission centrale.
- **Développer des outils permettant une gestion en temps réel de la masse salariale** pour permettre d'accélérer les recrutements et remplacements.
- **Convaincre les collègues qui s'interrogent que notre avenir collectif n'est pas dans des dispositifs qui fragilisent notre communauté et favorisent des comportements opportunistes.** Les Chaires de Professeur Junior (CPJ) répondent à un faux problème (l'attractivité de nos postes, notamment à l'international) par une mauvaise réponse : un statut précaire et des carrières à deux vitesses, menaçant la cohésion des composantes. Les CPJ, dans les établissements qui les ont pratiquées, n'ont pas conduit à recruter les chercheur·es ciblé·es à l'origine. Attaché·e·s à la liberté académique et au principe d'égalité de traitement des fonctionnaires, nous n'engagerons pas l'établissement dans le recrutement de CPJ.

- **Limiter drastiquement « la rémunération à la performance » individualisante, pour valoriser l'investissement collectif.** Des règles et principes communs doivent être arbitrés par les instances. Pour les enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheuses, mettre les composantes individuelles (C2 et C3) du Régime Indemnitare des Personnels Enseignants-Chercheurs (RIPEC) au minimum, limiter les cumuls et affecter les sommes économisées à des décharges ciblées pour recherche (jeunes MCU et extension des CRCT) et à des créations de postes. Pour les BIATSS, réviser les IFSE en fonction des missions et activités, pas seulement au regard des fonctions.
- **Nommer des correspondant-e-s et mettre en place des permanences Action Sociale sur chaque site** afin de permettre à tous et toutes d'accéder aux services et aux aides proposées par l'université.

## Table des matières (clicable)

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>1. Recherche</b>                        | <b>2. Formation</b>                |
| <b>3. Vie étudiante</b>                    | <b>4. International</b>            |
| <b>5. Emplois et conditions de travail</b> | <b>6. Budget</b>                   |
| <b>7. Statuts</b>                          | <b>8. Principes de gouvernance</b> |
| <b>9. Organisation administrative</b>      | <b>10. Transition écologique</b>   |
| <b>11. Égalités</b>                        |                                    |

# Budget

## Créer les conditions de décisions justes

L'université subit un sous-financement chronique lié notamment au « glissement vieillesse-technicité » (GVT) que les nouvelles sources de financement ne peuvent ni ne viennent compenser. Si rien n'est fait, l'accroissement de la masse salariale de 3,7 M€ chaque année conjugué à l'inflation conduiront inmanquablement à des suppressions de postes pour combler le déficit prévisible en raison de la démographie (jusqu'en 2027 hors réforme des retraites). Lors de la présentation des mesures d'économie mises en œuvre cette année (réduction des budgets récurrents et des dotations en heures complémentaires) la présidence a mis en avant le maintien de l'emploi statutaire. Ce choix n'est que temporaire et pourtant déjà inéquitable puisque les économies pèsent plus sur les composantes ayant le taux d'encadrement le plus faible. **Il faut donc créer les conditions de décisions justes en se dotant de moyens de calcul des coûts, en discutant dans les instances d'une variété de scénarios d'économies et surtout en établissant des règles transparentes.** Nos lignes directrices :

- On ne peut être écartelé entre l'imposition par le rectorat de capacités d'accueil constantes et des moyens décroissants : il faut **mettre en place de nouveaux dispositifs** (certifications) ou réformes uniquement avec les **moyens correspondants**.
- Si toutes les composantes ont été affectées lors de la construction du nouvel établissement, la « manne financière » de l'IdEx n'a quant à elle pas également bénéficié à tout·e·s. **Soumettre ces financements à la politique de l'établissement au travers du sénat académique permettrait d'apprécier conjointement l'ensemble des dotations budgétaires.**
- Les dotations budgétaires entre facultés, et entre composantes, n'ont pas ou peu varié depuis la fusion sans prendre en compte les spécificités de chaque discipline. **Remettre à plat les principes de calcul des dotations** de manière collégiale et en évaluant l'impact de ces choix préalablement permettrait de réduire les inégalités importantes entre composantes et partant d'assurer des conditions de travail équitables.
- Dans la perspective du prochain contrat, il faut **évaluer précisément le coût des formations en y incluant les supports administratifs** nécessaires à leur gestion, et arbitrer des rééquilibrages progressifs à l'échelle de l'établissement.
- **Organiser un meilleur suivi budgétaire** au niveau des composantes et des facultés pour permettre de mieux dépenser/économiser.
- **Derrière l'injonction des « moyens constants » s'instaure progressivement un cloisonnement budgétaire** entre facultés. Il faut débattre de ce choix qui n'a été soumis à aucune instance et qui sera acté par la poursuite de la déconcentration des services administratifs en vue de la construction administrative facultaire.

### Table des matières (clicable)

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>1. Recherche</b>                        | <b>2. Formation</b>                |
| <b>3. Vie étudiante</b>                    | <b>4. International</b>            |
| <b>5. Emplois et conditions de travail</b> | <b>6. Budget</b>                   |
| <b>7. Statuts</b>                          | <b>8. Principes de gouvernance</b> |
| <b>9. Organisation administrative</b>      | <b>10. Transition écologique</b>   |
| <b>11. Égalités</b>                        |                                    |

# Statuts

## Des évolutions au service de la démocratie universitaire

L'Université Paris Cité a été conçue avec des statuts réduisant la démocratie universitaire, caractère accentué par les pratiques de l'équipe présidentielle sortante et l'obsession du « pilotage stratégique » centralisé. Cette conception de l'université explique pour une large part les difficultés de fonctionnement, avec des processus administratifs chronophages et des conseils englués dans la répétition de votes formels, sans réel rôle politique.

Le mode de gouvernance pyramidal adopté est dysfonctionnel et dépassé. Maintenant, nous avons quatre années d'expérience pour améliorer la gouvernance vers un fonctionnement décentralisé, rationnel et plus démocratique.

**L'évolution des statuts doit être pensée dans la perspective de la sortie du statut d'établissement expérimental et dans le but de corriger les dysfonctionnements constatés.** Nous avons le choix entre un grand établissement et une université régie par le code de l'éducation. Ce choix crucial doit se baser sur des débats dans toutes les instances élues de l'université et non sur la seule envie du moment d'un candidat à la présidence. Avant de faire ce choix, **nous devons insuffler dans nos instances les principes de la démocratie universitaire.** Nos lignes directrices :

- **Rééquilibrer le Conseil d'administration** : la faible représentation des élu·es au regard du nombre de nommé·e·s et membres de droit a transformé le CA en une chambre d'enregistrement coupée des réalités de l'établissement. Il convient de redonner une place prépondérante aux élu·e·s.
- **Un sénat académique efficient** : le sénat académique est composé actuellement d'enseignant·e·s chercheur·e·s issus des conseils de facultés et d'une liste spécifique pour les BIATSS, ce qui oblige les élu·e·s à s'approprier les dossiers et débats qui ont eu lieu dans les commissions facultaires. Le sénat sera en conséquence constitué des premier·e·s élu·e·s des commissions formation et recherche des facultés.
- **Remettre les vice-président·e·s formation et recherche en phase avec la réalité** : ces deux VP ne s'appuient sur aucune instance élue et l'expérience montre qu'ils/elles perdent rapidement la réalité de l'établissement de vue. Ces VP s'appuieront sur les commissions formation et recherche du sénat.
- **La solidarité dans un budget unique et des moyens communs** impose des arbitrages à plusieurs niveaux que l'on doit organiser : une commission des postes « centrale » et une commission finances, réunissant des membres du sénat et du CA, permettront d'arbitrer plus « démocratiquement » les répartitions entre facultés.
- Les nombreuses instances décisionnelles coupées des conseils élus (Stratex, Smartup, ...) participent à la perte de collégialité et de démocratie de l'établissement. Elles s'appuieront désormais sur le sénat pour leurs décisions.
- **Si l'on n'y prend garde, la fission succédera à la fusion** avec 3 facultés cloisonnées et presque totalement « autonomes ». Une réflexion collective est nécessaire sur les statuts et les outils à mettre en œuvre pour ne pas en arriver là.

### Table des matières (clicable)

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>1. Recherche</b>                        | <b>2. Formation</b>                |
| <b>3. Vie étudiante</b>                    | <b>4. International</b>            |
| <b>5. Emplois et conditions de travail</b> | <b>6. Budget</b>                   |
| <b>7. Statuts</b>                          | <b>8. Principes de gouvernance</b> |
| <b>9. Organisation administrative</b>      | <b>10. Transition écologique</b>   |
| <b>11. Égalités</b>                        |                                    |

# Principes de gouvernance

## Remettre les instances élues au centre des décisions/défendre la collégialité

Dans les statuts, le comité de direction (CODIR) de l'établissement a pour mission de « mettre en œuvre la politique générale de l'établissement et de préparer les ordres du jour du conseil d'administration et du sénat académique » (article 6 des statuts). Or c'est le lieu principal de prise de décisions pour notre établissement, avec le StratEx, instance non statutaire. Tout en respectant l'autonomie des facultés et des composantes, le siège doit **impulser partout des pratiques démocratiques, de transparence et de circulation des informations**. Nos lignes directrices :

- **Simplifier et raccourcir les processus de décision** : chaque fois que c'est possible, **nous nous engageons à limiter à 2 étapes maximum les procédures menant à une décision** entre composantes, facultés et sénat académique (primes, avancements, ...) et à les simplifier.
- Produire et partager les ordres du jour, les délibérations et PV des instances dans des délais qui permettent d'en prendre connaissance et pour l'ensemble des instances où des décisions sont prises (CODIR de l'université et du StratEx compris).
- **Limiter le rôle des instances non élues** à des tâches de coordination et de préparation administrative et technique. Les décisions budgétaires doivent être votées.
- **Rapprocher la décision et l'instruction des dossiers** : les effets conjugués des nouveaux statuts et de la LPR conduisent trop souvent à dissocier instruction et décision ou encore évaluation et décision. Ceci conduit ceux et celles qui instruisent à voter pour avis et ceux et celles qui décident à se fier à des avis sans instruire.

Améliorer la gouvernance c'est aussi lutter contre l'opacité :

- **Faire confiance aux agent·e·s et élu·e·s** pour transformer et faire fonctionner l'université, **sans avoir recours à des cabinets de conseils**.
- Expliciter et discuter le cadrage et les choix faits pour l'action administrative, tout en repensant une construction facultaire sous un angle « viable » et vertueux via des plateformes opérationnelles interfacultaires plutôt que 3 administrations facultaires exsangues.
- Impliquer les BIATSS dans les décisions et équipes politiques (comme cela a été fait en Faculté S&H avec l'inclusion de deux chargé·e·s de mission BIATSS dans l'équipe décanale).

C'est enfin protéger les libertés académiques :

- Soumettre les conventions à un comité de déontologie pour **éviter les partenariats avec des entreprises à l'éthique douteuse** (compagnies d'assurance actives dans le lobbying anti-Sécu, banques massivement implantées dans les paradis fiscaux, ...).
- **Faire respecter la déontologie de la fonction publique**, en particulier vérifier les potentiels conflits d'intérêt et mettre fin à la politique dite « d'intéressement à la recherche partenariale » (qui permet de se payer des primes sur les contrats avec les entreprises).

## Table des matières [\(clicable\)](#)

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>1. Recherche</b>                        | <b>2. Formation</b>                |
| <b>3. Vie étudiante</b>                    | <b>4. International</b>            |
| <b>5. Emplois et conditions de travail</b> | <b>6. Budget</b>                   |
| <b>7. Statuts</b>                          | <b>8. Principes de gouvernance</b> |
| <b>9. Organisation administrative</b>      | <b>10. Transition écologique</b>   |
| <b>11. Égalités</b>                        |                                    |

# Organisation administrative

## 1+1 ne fera jamais 4 !

L'administration a subi de plein fouet les conséquences de la fusion : réorganisations brutales, mises en place de méthodes managériales d'un autre temps, dégradation des conditions de travail, départs des agents remplacés par des emplois précaires, turn-over incessant, perte de sens des métiers, réputation ternie de l'établissement. Les personnels et les services sont à bout de souffle. Les premières étapes de déconcentration ont fini de déstabiliser les services centraux sans donner aux facultés les moyens pérennes d'assumer les responsabilités dévolues.

**Comment peut-on imaginer maintenant à partir des 1+1 administrations des anciens établissements, construire 3 administrations facultaires aux responsabilités élargies tout en gardant des services centraux surdimensionnés ? 1+1 ne fera jamais 4. Nos lignes directrices :**

- Avant de la lancer, il est urgent de **repenser la phase trois de déconcentration**. Il faut passer d'une approche organisationnelle (organigramme, statuts, attributions) à une approche « fonctionnelle » en choisissant **comme priorité la qualité du service rendu**.

**Si les activités administratives n'ont pas de spécificités selon les facultés, elles doivent être maintenues en service commun.** Il vaut mieux un service un peu distant, mais plus fourni en personnels susceptibles de se remplacer mutuellement et d'absorber une forte charge d'activité, que 3 agent-e-s isolés par faculté ou UFR.

Il faut déterminer précisément les missions et périmètres d'action des agents en central et en faculté, s'assurer que les moyens pérennes y soient associés, et que la déconcentration fonctionnelle s'accompagne d'une déconcentration décisionnelle. **Déconcentrer les fonctions tout en gardant un fonctionnement décisionnel pyramidal où tout converge au CA relève du non-sens.**

- **Tout acte administratif doit être réalisé au niveau le plus approprié.** Un contre-exemple emblématique est le transfert à venir en facultés du suivi de la carrière et de la paie. Rien ne garantit que ce transfert améliorera la qualité du service rendu. Il existe de nombreux dysfonctionnements dans certains services, liés certainement à un manque d'effectifs, qui ont conduit jusqu'à des erreurs sur les paies (comme le montre l'exemple du non paiement de l'indemnité compensatrice de CSG pour une partie du personnel recrutée en 2019-2020), sans compter l'attente qu'ont connue de nombreux collègues afin que leur changement d'échelon soit pris en compte dans leur paie.

En lieu et place de déconcentrer ces fonctions, il importe avant tout de régler ces problèmes au niveau central, avec des effectifs suffisants afin de permettre un maintien de l'activité même en cas de congés ou de maladie d'une partie de l'équipe.

- Pour l'heure, seule une des trois facultés, logée dans un ancien siège, a les moyens en termes de locaux d'organiser de manière cohérente ces déconcentrations. **Conserver certains services communs, c'est réduire les besoins nouveaux en locaux, locaux que nous n'avons pas.**
- Le fonctionnement actuel conduit trop souvent à attribuer à d'autres niveaux les difficultés rencontrées à un niveau donné. **L'organisation de l'administration ne peut pas être construite de manière pyramidale** : les UFR doivent être impliquées dans les choix de construction facultaires et les facultés dans les choix d'organisation de l'administration centrale.
- **Les choix d'organisation administrative et son calendrier de mise en place étant un enjeu commun d'importance, ils doivent être soumis aux instances** des différents niveaux de l'université (F3SCT, conseils d'UFR, facultaires et centraux) après avoir fait l'objet d'analyses approfondies et sur la base de propositions variées et non le fait de cabinets de conseils.

- La Faculté S&H a proposé et formalisé des pré-requis aux redéploiements pour chaque vague de déconcentration. Nous veillerons à ce qu'**aucune nouvelle mission ne soit déconcentrée sans les moyens correspondants**, faute de quoi les conditions de travail et la qualité du service continueront à se dégrader.

## Table des matières (clicable)

- |                                     |                             |
|-------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Recherche                        | 2. Formation                |
| 3. Vie étudiante                    | 4. International            |
| 5. Emplois et conditions de travail | 6. Budget                   |
| 7. Statuts                          | 8. Principes de gouvernance |
| 9. Organisation administrative      | 10. Transition écologique   |
| 11. Égalités                        |                             |

# Transition écologique

## Une université motrice dans la transition écologique par sa recherche et sa formation

**L'université doit jouer un rôle clé dans le traitement de l'urgence écologique.** Certains d'entre nous ont participé depuis plusieurs années à la réflexion menée sur ce sujet, notamment par **le groupe SAHA et par les unités de recherche engagées dans la démarche Labos 1.5**. La question des économies d'énergie et des bonnes pratiques environnementales est une question majeure pour notre société. En tant que telle, elle doit figurer au centre de nos formations, de nos recherches et de la vie de campus. La question du diagnostic des bâtiments de l'université, qui sont les lieux de notre vie commune, ne saurait être un domaine réservé de la direction générale des services, comme elle l'a été jusqu'ici, ce qui a empêché toute action d'envergure.

**Peut-on compter sur celles et ceux qui, pendant 4 ans au pouvoir, ont considéré ce sujet comme une simple case à cocher dans un bon plan de communication ?** Il serait facile de se verdir à peu de frais, avec un peu de tri sélectif (qui n'est pas encore fait sur notre université en 2023, contrairement à de nombreuses autres), une chaire « verte » à Circle U et des appels à projets « verts », où chacun-e verdira artificiellement ses recherches habituelles. Mais au-delà du nécessaire développement des bonnes pratiques qui font consensus (tri, réduction des déchets, critères environnementaux dans les marchés, économies d'énergie...), **l'engagement de l'université dans la transition écologique doit passer par un questionnement global de nos activités d'enseignement et de recherche.**

De même, cet engagement a des implications fortes dans le domaine de la formation, la loi de programmation de la recherche ayant confié au service public de l'enseignement supérieur la mission de « contribuer à la sensibilisation et à la formation aux enjeux de la transition écologique et du développement durable ». Comme le préconise le rapport Jouzel 2 (février 2022) : « L'objectif de former tous les apprenants passant par l'Enseignement supérieur aux enjeux de la Transition écologique nécessite la mobilisation et l'évolution de tous les cursus, en formation initiale comme en formation continue [...] ». Pour permettre la mise en place d'un tel enseignement, décliné au sein des parcours de formation dans le respect de la liberté pédagogique, notre établissement se doit de former ses enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheuses. Nos lignes directrices :

- **Nous cesserons de conventionner des formations avec des entreprises engagées contre la transition écologique** (par leur activité de financement ou d'influence).
- Dans le respect de la liberté académique, l'université doit cesser de soutenir des recherches appliquées qui contribuent à construire un monde non durable, que ce soit par les sujets traités ou les partenaires impliqués.
- Nous ferons un bilan des actions du Centre des politiques de la Terre (en dialogue avec sa direction et ses membres) afin de permettre au centre d'augmenter son rayonnement au sein d'UP Cité et à l'extérieur.
- L'évaluation de la recherche devra valoriser les efforts faits pour la transition écologique dans les pratiques.
- **Nous mettrons en place un plan ambitieux de formation des EC aux enjeux de la transition écologique** leur permettant de concevoir des formations adaptées à leur discipline et aux objectifs des cursus.
- Nous refuserons toutes démarches relevant de l'écoblanchiment (Greenwashing) et nous nous engagerons pleinement pour aider à faire face aux changements environnementaux globaux.

### Table des matières [\(clicable\)](#)

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>1. Recherche</b>                        | <b>2. Formation</b>                |
| <b>3. Vie étudiante</b>                    | <b>4. International</b>            |
| <b>5. Emplois et conditions de travail</b> | <b>6. Budget</b>                   |
| <b>7. Statuts</b>                          | <b>8. Principes de gouvernance</b> |
| <b>9. Organisation administrative</b>      | <b>10. Transition écologique</b>   |
| <b>11. Égalités</b>                        |                                    |



# Égalités

## Devenir réellement exemplaire

L'« université exemplaire » annoncée par le document d'orientation stratégique 2021-2024 de l'Université Paris Cité (p. 30) est loin d'être une réalité. Beaucoup d'actions sont certes menées, mais souvent sans concertation. Elles mobilisent beaucoup d'énergie pour **des résultats qui peuvent sembler décevants**. Beaucoup de victimes de harcèlement, violences sexistes et sexuelles ou d'actes LGBTQIA+phobes notamment ont le sentiment d'une inertie de l'institution, d'une mansuétude, voire d'une impunité. L'Université Paris Cité doit réaffirmer ses/ces valeurs. Il est temps de passer aux actes. Nos lignes directrices :

- **Déterminer de manière claire le périmètre d'action en faveur des égalités et dans la lutte contre les discriminations**, ainsi que le rôle de chaque actrice ou acteur investi-e en son sein : une vice-présidence aux égalités qui s'appuie sur du personnel au niveau central, des chargé-e-s de mission au niveau facultaire, des référent-e-s au niveau des composantes avec des décharges.
- **Se donner les moyens d'une réelle éducation / information / prévention / sensibilisation sur toutes les égalités**, avec un réel budget, pérenne (et non un financement par projet), pour pouvoir financer des campagnes de communication, des actions et des événements.
- Offrir aux chargé-e-s de missions facultaires, aux référent-e-s des composantes et à l'ensemble des agent-e-s engagé-e-s sur les Égalités **une possibilité d'accompagnement par un psychologue**.
- Proposer des formations gratuites pour l'ensemble des agent-e-s (sur la mandature) dans quatre domaines au moins : harcèlement, violences sexuelles et sexistes (VSS) ; LGBTQIA+ ; Antisémitisme/Racisme ; Handicap.
- **Renforcer les effectifs pour la Mission Égalités** au niveau central (renfort à la DAJ et aux RH de personnel formé sur les égalités et les VSS) mais aussi au niveau de la gouvernance présidentielle et facultaire.
- Mieux accueillir la parole des victimes avec des locaux mis à disposition.
- Mettre en place une plateforme de recueil des signalements.
- **Offrir la garantie d'une protection fonctionnelle aux chargé-e-s de mission, aux référent-e-s et à l'ensemble des agent-e-s engagé-e-s** contre les discriminations face aux possibles attaques judiciaires en diffamation de la part des mis-e-s en cause.
- Permettre les saisines du Procureur au titre de l'article 40 du Code de procédure pénale, notamment en termes de VSS, de LGBTQIA+phobies, de racisme ou d'antisémitisme, par l'équipe décanale, et pas seulement par la Présidence de l'université.
- Visibiliser le travail de la Mission, avec des pages internet à jour, pour l'université mais aussi par faculté (4 pages).
- **Développer l'UE libre « Égalités »** suivie par seulement 80 étudiant-e-s en 2022-2023.
- **Reconduire et développer les partenariats avec des associations** d'aide et d'écoute aux victimes, mais aussi des associations pour l'inclusion des personnes en situation de handicap, ou de lutte contre les haines LGBTQIA+, contre l'antisémitisme, contre le racisme.
- **Promouvoir la réflexion sur les biais de sélection genrés (et autres) lors des recrutements notamment**.
- Défendre la parité hommes/femmes à tous les niveaux de direction, ou encore lors d'événements scientifiques dès lors qu'ils sont financés par de l'argent public. À plus long terme, après une phase de sensibilisation, conditionner le versement de fonds publics au respect des égalités et à la lutte contre les discriminations.

- **Poursuivre les efforts engagés quant au plan d'égalité professionnelle** au sein de l'Université Paris Cité (salaires, primes, déroulement de carrière...).
- **Initier une réelle politique en faveur de la parentalité** : télétravail souhaité, horaires de réunions adaptés à la vie de famille, création d'une crèche collective accessible aux personnels BIATSS et EC, ainsi qu'aux étudiant-e-s en difficulté, comme il en existe dans d'autres universités françaises.
- Atteindre le pourcentage de travailleurs et travailleuses handicapé-e-s prévu par la loi.

## Table des matières (clicable)

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>1. Recherche</b>                        | <b>2. Formation</b>                |
| <b>3. Vie étudiante</b>                    | <b>4. International</b>            |
| <b>5. Emplois et conditions de travail</b> | <b>6. Budget</b>                   |
| <b>7. Statuts</b>                          | <b>8. Principes de gouvernance</b> |
| <b>9. Organisation administrative</b>      | <b>10. Transition écologique</b>   |
| <b>11. Égalités</b>                        |                                    |