

Actualités RH : télétravail et accompagnement des maîtres de conférences

Sommaire

Mise en place du télétravail : témoignages	3
I) L'expérience de l'université Claude Bernard Lyon 1	3
II) L'expérience de l'université de Paris Nanterre	4
III) L'expérience du CHU de Nantes	5
IV) Echanges	6
La formation des maîtres de conférences – Exposé du cadre réglementaire de la réforme relative à la formation des maîtres de conférences	7
Réflexions sur la mise en œuvre de la réforme	9
I) Présentation de l'accompagnement des jeunes maîtres de conférences	9
II) Point actualité des travaux menés par l'association sur l'accompagnement des enseignants-chercheurs	10
III) La DRH dans l'accompagnement des enseignants-chercheurs/le référentiel des DRH	11
IV) Présentation du rôle des écoles doctorales et formations mises en œuvre	12

Stéphane ATHANASE, directeur de l'AMUE, ouvre la conférence. Il souligne que l'AMUE a vocation à accompagner l'ensemble de ses 180 adhérents, à travers ses solutions logicielles et ses formations mais aussi en proposant des retours d'expériences et des conférences sur différents sujets. L'actualité RH est, à cet égard, particulièrement riche. Le télétravail impacte fortement l'organisation du travail. L'AMUE, dont 100 agents exercent actuellement en télétravail, tire de celui-ci un bilan extrêmement positif, tant pour les télétravailleurs que pour l'Agence, à condition de respecter certaines règles, pourvu de veiller notamment à fixer des objectifs, afin de pouvoir apprécier le travail réalisé.

S'agissant des maîtres de conférences, après la réforme du Master l'an dernier, l'heure est à la réforme de l'entrée en Licence. La question de l'accompagnement pédagogique a toujours été prégnante pour les enseignants-chercheurs et se pose de nouveau avec force dans le cadre de ces réformes.

La conférence est animée par Sandrine LATREILLE, directrice du département expertise métier et Aude LEPIMPEC, chargée de domaine RH, AMUE.

Le télétravail en université – Présentation du cadre réglementaire

Par Stéphanie FRECHET, chef du bureau des études statutaires et réglementaires au sein de la Direction générale des ressources humaines du ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'article qui a mis en place le télétravail, au sein de la loi Sauvadet du 12 mars 2012, a été complété par un décret du 11 février 2016, dont l'article 7 prévoit qu'un arrêté ministériel fixe les modalités de mise en œuvre du télétravail, à travers neuf thématiques (activités éligibles, sécurité des systèmes d'information, etc.). En ce qui concerne le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, l'arrêté d'application a été publié au Journal officiel du 10 novembre 2017 : arrêté du 3 novembre 2017 portant application au ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.

S'agissant du ministère de l'Education nationale, cet arrêté sera publié au 1^{er} trimestre 2018.

En application du décret du 16 février 2016, l'arrêté ministériel doit notamment définir les activités éligibles au télétravail. A cet égard, le ministère a plutôt procédé par exclusion, en identifiant un certain nombre d'activités qui ne pourront être exercées en télétravail. Il s'agit des activités qui ne peuvent être exercées que dans les locaux (activités d'enseignement, d'entretien des locaux, etc.). Certaines activités pourront aussi être déclarées inéligibles en raison du traitement de données confidentielles difficiles à sécuriser ou de l'utilisation de matériels spécifiques (par exemple dans des laboratoires). Les fonctions d'encadrement n'ont pas été exclues a priori du télétravail.

L'arrêté définit les règles à respecter en matière de sécurité des systèmes d'information et de protection des données, en matière de temps de travail, de sécurité et de protection de la santé.

S'agissant de la sécurité des systèmes d'information, les établissements seront invités à s'appuyer sur leur responsable SSI et sur la charte d'utilisation des SSI. La configuration initiale des matériels est assurée par l'employeur dans les locaux de l'administration. La mise en place des matériels est assurée par l'agent en télétravail, à son domicile. La maintenance est assurée dans les locaux de l'administration.

La quotité maximale de télétravail pour un agent à temps plein est de trois jours par semaine, sachant que le temps de présence minimum sur le lieu d'affectation est de deux jours par semaine.

Les agents exerçant en télétravail ont les mêmes droits et obligations que ceux présents sur site. Le comité technique et le CHSCT de l'établissement ont à connaître des mesures de prévention prises dans le cadre de la mise en œuvre du télétravail. Un bilan de ces mesures est présenté annuellement en CHSCT.

Selon le décret « télétravail » de 2016, l'employeur prend en charge les coûts découlant directement de l'exercice des fonctions en télétravail, notamment le coût des matériels et logiciels. En revanche, il faut que l'agent dispose d'une connexion Internet, laquelle n'est pas à prendre en charge par l'administration. La définition précise du périmètre des coûts pris en charge par l'employeur sera établie par chaque établissement au terme d'un dialogue social.

Les travaux de rédaction de cet arrêté ont fait l'objet d'un groupe de travail associant des représentants des Secrétaires généraux d'académie, des représentants des DRH d'université, de la DNE et du SAAM.

L'arrêté constitue un cadrage général qu'il convient de décliner dans l'établissement (coûts pris en charge, logiciels dont l'utilisation est autorisée hors de l'établissement, etc.). Toute déclinaison locale de l'arrêté doit donner lieu à une consultation du comité technique.

S'agissant de la conformité des installations, l'établissement doit décrire ses attentes (au moins du point de vue de la sécurité électrique). L'arrêté prévoit que la conformité des installations puisse être attestée au moyen d'un certificat ou d'une attestation sur l'honneur.

L'acte d'autorisation du télétravail formalise l'accord, pour une durée maximale d'un an, et les modalités particulières d'accomplissement du télétravail. Il doit notamment comporter la mention des fonctions exercées, du lieu d'exercice du télétravail, des jours de référence en télétravail et des modalités de réversibilité du dispositif.

Au sein de l'administration centrale du ministère (ce qui inclut l'enseignement supérieur et la recherche), où le télétravail a été mis en place dès 2015, 329 agents étaient en télétravail en 2017, soit plus de 10 % des agents de l'administration centrale. Le nombre de demandes était de 351, soit un taux de refus de 7 %. Le profil type du télétravailleur, à l'administration centrale, est une femme de catégorie A âgée de 40 à 59 ans. Depuis 2015, 33 demandes d'arrêt du télétravail ont été recueillies, principalement pour cause de mobilité ou de départ en retraite.

Au cours de l'échange avec la salle, Stéphanie FRECHET précise que le télétravail constitue une nouvelle forme d'organisation du télétravail devant permettre de concilier les intérêts de l'agent et ceux de l'employeur. Il ne s'agit pas d'un droit.

Mise en place du télétravail : témoignages

1) L'expérience de l'université Claude Bernard Lyon 1

Annick VIEIRA DA SILVA, chargée d'orientation des personnels et conseiller mobilité carrière au sein de l'université Claude Bernard Lyon 1, souligne que la démarche de l'université, en matière de télétravail, visait à améliorer la qualité de vie au travail du personnel, notamment par la réduction de la fatigue et du stress induits par les transports, tout en modernisant le fonctionnement des services. Après l'élaboration d'une charte, d'un formulaire de demande et d'un protocole prévoyant une expérimentation d'un an, la campagne de télétravail a été lancée (après validation des principes de la démarche par le CT, le CHSCT et le Conseil d'administration de l'université) le 4 janvier 2017, pour un début effectif le 3 avril 2017.

Chaque candidat au télétravail doit remplir un formulaire de demande. Sont éligibles les postes « de nature à être exécutés de façon partielle et régulière à distance, et utilisant un support informatisé pour tout ou partie du travail ». La charte adoptée par l'Etablissement prévoit une ancienneté d'au moins deux ans pour que le candidat soit éligible. Sont

prioritaires les demandes pour raison de santé ou de handicap et celles émanant de personnels ayant un trajet aller ou retour quotidien supérieur à 45 minutes. Un avis est émis, pour chaque agent candidat au télétravail, par une « Commission Télétravail », à laquelle sont transmis l'avis du « n+1 » et du directeur de la structure dans laquelle travaille l'agent, qui ont préalablement reçu celui-ci en entretien afin d'évoquer les différents aspects de la demande (nature des tâches, autonomie, etc.). Le télétravail est possible le lundi, le mardi et le jeudi, les mercredis et vendredis étant des journées où l'absentéisme est plus élevé. L'abonnement internet est à la charge de l'agent. Une formation adaptée est également obligatoire pour l'agent.

41 demandes ont été reçues pour les deux campagnes de télétravail mises en œuvre jusqu'à présent au sein de l'université. 32 accords et 9 refus ont été exprimés. Deux agents y ont finalement renoncé afin de ne pas perdre le bénéfice de la semaine de 4,5 jours (dispositif propre à l'université Claude Bernard). 24 agents télétravaillent un jour par semaine et 6 deux jours par semaine. 19 des 30 agents en télétravail sont des femmes. 17 de ces 30 agents sont de catégorie A. Les BAP E et J sont les plus représentées.

Il est arrivé que la Commission valide une demande à laquelle le directeur de la structure de l'agent n'était pas favorable. Il s'agissait d'une situation très particulière, précise Annick VIEIRA.

Un questionnaire a été adressé en décembre à l'ensemble des télétravailleurs et à leurs supérieurs, de façon anonyme. 43 réponses ont été reçues au total (28 réponses de télétravailleurs et 15 d'encadrants). Les télétravailleurs se félicitent des gains apportés par le télétravail du point de vue du temps de transport, de l'efficacité du travail, de leur concentration. 8 télétravailleurs ont estimé qu'il existait un « risque de travail sans fin ». 4 d'entre eux ont perçu une difficulté à résoudre les urgences. Du point de vue des encadrants, les principaux gains perçus résident dans une augmentation de l'autonomie et de la responsabilité de l'agent. Puis sont citées la productivité et la diminution des risques psychosociaux. Les encadrants se disent majoritairement satisfaits de l'utilisation des moyens de contrôle qu'ils ont mis en place. 13 sur 15 sont favorables à la prolongation du télétravail pour leurs agents. 6 encadrants ont par ailleurs relevé un changement dans les relations professionnelles avec les autres agents et notamment des difficultés possibles d'acceptation (jalousie, impression de favoritisme) et évoquent la nécessité de réfléchir à la mise en place de dispositifs dédiés aux agents non télétravailleurs (par exemple des « salles de silence »). Les encadrants suggèrent également la mise en place d'un groupe d'échanges d'encadrants afin de faciliter le partage d'expériences du point de vue des encadrants.

II) L'expérience de l'université de Paris Nanterre

Marie-Cécile GIRARD, chef du service de l'accompagnement individuel, formation des personnels et accompagnement du handicap à l'Université Paris Nanterre, indique que celle-ci a lancé son expérimentation du télétravail en octobre 2017. Cette expérimentation est calée sur l'année universitaire et ne concerne que les personnels BIATSS. 26 agents volontaires sont actuellement en télétravail, dont 15 de catégorie A.

Les organisations syndicales se sont montrées initialement peu favorables à la mise en place du télétravail, craignant un dispositif réservé aux cadres et un calendrier de mise en œuvre trop rapide. Elles ont été conviées à une demi-journée de réflexion, en présence d'un intervenant extérieur, en décembre 2016. Le cadre du dispositif a été élaboré par un groupe de travail. Ont été défini les agents et les critères d'activités éligibles ainsi que la durée hebdomadaire maximum. L'expérimentation a finalement été validée par le Comité technique en juin 2017.

Une campagne de candidatures a été ouverte au mois de juin. Il est possible que nombre d'agents se soient autocensurés, estimant que le dispositif serait en large partie réservé aux cadres, ce qui souligne la nécessité d'informer tous les agents lors de la mise en place d'une telle démarche. Il est possible aussi que l'encadrement ait observé cela comme un dispositif de la DRH et que l'appropriation se fasse surtout en production. Les candidatures ont été

étudiées par un Comité de pilotage, chargé de statuer sur les candidatures, de suivre l'expérimentation tout au long de l'année et de préparer un bilan qualitatif et quantitatif. Au sein du comité de pilotage siègent un représentant de chaque organisation syndicale, le Directeur des Ressources Humaines, un responsable administratif d'UFR, le responsable hygiène et sécurité et la Direction de la bibliothèque universitaire.

Chaque agent a reçu un ordinateur portable équipé du VPN. La possibilité pour l'agent d'être joint par téléphone est définie au cas par cas dans le cadre d'un dialogue avec le chef de service. L'agent peut alors effectuer un renvoi de son poste professionnel vers son téléphone portable personnel (sans prise en charge du coût des communications afférentes).

Un guide a été élaboré par l'université pour l'auto-évaluation de la conformité du lieu d'exercice du télétravail par l'agent, pour l'ergonomie du poste de travail et les normes électriques.

Un dispositif de formation – obligatoire – a été mis en œuvre, en deux temps, en distinguant les télétravailleurs d'une part et les encadrants d'autre part. Un temps de formation a également été prévu pour les collectifs de travail, ceux-ci se sont montrés peu réceptifs à l'intervention, ne se sentant pas concernés. Les temps d'échange durant la formation ont également montré que de nombreux préjugés étaient à combattre sur le télétravail.

Nadège LECOMMANDEUR (CHU de Nantes) confirme qu'il existe de fausses représentations autour du télétravail. Au sein du CHU, les télétravailleurs ont souvent été positionnés dans des activités où le rattrapage d'un retard devait être effectué (en termes de traitement de dossiers), ce qui a permis de mettre en évidence l'utilité et le caractère indiscutable du travail réalisé par les agents travaillant à distance.

III) L'expérience du CHU de Nantes

Nadège LECOMMANDEUR, du pôle ressources humaines et missions transversales du CHU de Nantes, souligne que celui-ci s'est d'abord astreint à travailler au cadrage du dispositif, en s'appuyant notamment sur les services techniques de l'hôpital afin de préciser les conditions techniques d'éligibilité du dispositif. La médecine du travail, les représentants du personnel, l'ergonome et le référent handicap ont aussi été associés à la concertation conduite en amont.

Les enjeux de la démarche, tels qu'identifiés par le CHU, ajoutent à la facilitation de la conciliation vie privée/vie professionnelle, à la recherche d'une plus grande efficacité et à la diminution des contraintes de mobilité la participation au développement durable et la contribution au maintien dans l'emploi, en particulier pour les personnes porteuses d'un handicap.

La démarche implique le volontariat de l'agent, la réversibilité du télétravail ainsi que l'identité des droits et obligations, selon que l'agent est en télétravail ou non. Celui-ci requiert un triple accord (agent, cadre, Direction).

Quatre critères d'éligibilité ont été retenus :

- éligibilité du poste (activité ne nécessitant pas une présence physique au CHU, quantifiable, compatible avec les contraintes et la continuité du service) ;
- éligibilité personnelle (autonomie, rigueur, capacité personnelle d'organisation, ancienneté minimale d'un an, environnement de travail adapté au domicile) ;
- éligibilité technique (performance du réseau internet, mesurée par un test de rapidité du temps de réponse, qualité des installations électriques, attestée par l'Apave) ;
- éligibilité juridique (déclaration à faire par le télétravailleur à son assureur, signature de la charte et de la décision manifestant l'entrée volontaire dans le dispositif).

Le recours à l'Apave, pour la vérification de la conformité de l'installation électrique au domicile du télétravailleur, présente un certain coût (en moyenne 250 euros par intervention au domicile). Ce choix a cependant facilité le dialogue avec les représentants du personnel. Il a également paru nécessaire afin d'écarter toute mise en cause de la responsabilité de l'employeur en cas d'accident électrique lié à l'utilisation d'un matériel professionnel au domicile.

Sur le plan de l'organisation, le télétravail se déroule dans le cadre de journées complètes, dans une tranche horaire comprise entre 7 heures 30 et 18 heures.

Le CHU met à la disposition du télétravailleur un ordinateur portable équipé des logiciels nécessaires. Une aide à l'acquisition d'un fauteuil de bureau est fournie à hauteur de 150 euros. Tous les collaborateurs en situation de handicap ont bénéficié d'une analyse ergonomique de leur poste de travail. Une communication sécurisée a été mise en place entre le poste de télétravail et le CHU. Le respect des règles est assuré, d'une façon générale, par la signature de la « charte d'utilisateur du système d'information ».

Le formulaire de candidature est essentiel pour permettre à l'agent d'auto-évaluer sa capacité à télétravailler. Rempli par le cadre, il est ensuite transmis au comité de sélection, composé notamment de la DRH, des services techniques, de la médecine du travail et du responsable du secteur « conditions de travail ».

Lancé en 2016, le dispositif de télétravail inclut actuellement 23 télétravailleurs (techniciens d'information médicale, gestionnaires de marchés publics, coordinateurs d'études cliniques, secrétaire médicales, etc.). Ce nombre doit être porté à 40 en 2019.

Une carence du dispositif, s'il faut en relever une, réside peut-être dans l'absence de formation des managers, relève Nadège LECOMMANDEUR. Ce manque sera comblé en 2018.

Interrogés dans le cadre d'un bilan d'étape, les télétravailleurs font état d'une grande satisfaction au regard de leurs conditions de travail et en raison du moindre stress qu'ils ressentent. Ils disent être plus efficaces, pouvoir mieux se concentrer et être plus disponibles pour leur famille. Les encadrants des télétravailleurs considèrent que le télétravail met en valeur la capacité d'autonomie de ces derniers et a constitué une opportunité pour réfléchir à l'organisation du travail et un outil pour initier un management novateur participatif, basé sur la confiance, la collaboration et l'échange. Les encadrants voient aussi dans le télétravail un outil supplémentaire pour attirer et fidéliser des profils rares, en particulier dans le domaine de la recherche.

Nadège LECOMMANDEUR juge important de rappeler aux télétravailleurs que le télétravail ne se décide pas une fois pour toutes, pour l'ensemble de sa carrière. Il ne peut d'ailleurs excéder deux jours par semaine, afin de limiter les risques, tant en termes d'isolement du télétravailleur que du point de vue du fonctionnement de l'équipe.

IV) Echanges

Une université du sud-ouest de la France signale qu'elle souhaite également faire du télétravail un argument d'attractivité pour attirer des talents.

Dans le cas de l'université Claude Bernard, il est trop tôt pour mesurer un impact éventuel du télétravail en termes de facilitation du recrutement. Il faudra en tout cas que l'université mentionne, sur ses offres d'emploi, la possibilité d'accès au télétravail, ce qu'elle ne fait pas aujourd'hui.

Au CHU de Nantes, six personnes ont bénéficié du dispositif dans le cadre du maintien ou du retour à l'emploi.

A l'université Claude Bernard, cinq des trente télétravailleurs ont été inclus dans le dispositif au titre du maintien dans l'emploi. L'université ne recourt pas au télétravail dans le cadre du retour à l'emploi.

Il est également à noter qu'au CHU de Nantes, un avis négatif du cadre écarte automatiquement le candidat au télétravail de celui-ci : l'Etablissement considère en effet qu'il courrait à l'échec s'il n'était pas tenu compte de l'avis négatif du cadre dans cette hypothèse.

Une autre question surgit quant à la possibilité d'envisager un dispositif de télétravail à deux vitesses dans une université, pour les chercheurs d'une part et les autres fonctions d'autre part.

Pour Stéphanie FRECHET, il ne faut pas confondre le télétravail et le nomadisme. Il ne saurait exister un régime « à deux vitesses » : les conditions à remplir sont définies par l'arrêté. Il faut définir une approche d'éligibilité par activité, par tâche et par poste de travail.

La question du droit à la déconnexion est fortement ressortie, à Nanterre, durant le temps de formation des télétravailleurs, compte tenu de la quantité de mails reçus par nombre de salariés.

L'université Claude Bernard mène également une réflexion sur cette question. Elle débouchera probablement sur une « charte du temps » qui sera applicable à l'ensemble des agents et fonctions de l'université.

La formation des maîtres de conférences – Exposé du cadre réglementaire de la réforme relative à la formation des maîtres de conférences

Par Emmanuel DOSSIOS, chef du département des études statutaires et réglementaires, DGRH A ;

Leila WUHL-EBGUY, adjointe à la cheffe du département des stratégies de ressources humaines, de la parité et lutte contre les discriminations de la DGESIP ;

Isabelle GODARD, cheffe de projet RH à la mission expertise et conseil auprès des établissements au sein de la DGESIP.

Dans son rapport de 2016, l'inspection générale (IGAENR) recommande de généraliser les dispositifs de formation existants et de les rendre obligatoires dans le cadre de la procédure de titularisation. Cette préconisation a servi de base à des discussions qui ont eu lieu dans le cadre de l'agenda social 2016 et un groupe de travail a validé le principe d'une formation obligatoire pour les maîtres de conférences lors de leur année de stage.

L'administration a profité de la mise en place du PPCR à l'intention des enseignants-chercheurs pour intégrer cette évolution dans la modification du décret de 1984. Il est ainsi précisé, dans le décret du 9 mai 2017, que « *les maîtres de conférences (...) bénéficient, au cours de cette période de stage, d'une formation visant l'approfondissement des compétences pédagogiques nécessaires à l'exercice du métier, dans des conditions fixées par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur* ».

Le projet d'arrêté (actuellement soumis à la signature de la directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle et du directeur général des ressources humaines) fixant le cadre national de la formation des maîtres de conférences stagiaires s'inscrit dans la continuité des initiatives déjà prises par de nombreux établissements : en effet, de nombreux établissements d'enseignement supérieur ont mis en place des dispositifs de formation des enseignants-chercheurs. Plusieurs dispositifs visent à les soutenir (journées nationales de l'innovation, Prix PEP'S, etc.).

Le référentiel métier des enseignants-chercheurs, qui fait actuellement l'objet d'une concertation avec les organisations syndicales, identifie sept missions essentielles (diffusion et transfert de connaissances, élaboration et mise en œuvre d'enseignements, développement d'activités de recherche et/ou d'innovation, formation par et à la recherche, etc.). Onze compétences ont été identifiées, dans une logique aussi opérationnelle que possible pour servir aux formations.

Les formations doivent être proches des pratiques, en prenant en compte le fait que le savoir est d'abord considéré comme empirique, dans la représentation qu'en ont les enseignants-chercheurs. Il s'agit de passer d'un savoir individuel implicite à un savoir explicite partagé au sein d'une communauté de pratiques. Il s'agit également d'affirmer le trait d'union entre enseignement et recherche et d'être intégré à l'écosystème d'enseignants-chercheurs. La formation -peut aussi être articulée avec la discipline et revêtir de multiples dimensions (MOOC, ateliers, conférences, etc.).

La formation des enseignants-chercheurs recherche l'adaptation de l'enseignement à son environnement (nouveaux publics étudiants, prise en compte des nouveaux usages, etc.). Il s'agit de « s'adapter à la diversité des publics et d'assurer un accompagnement et une évaluation des acquis des apprentissages », et donc, le cas échéant, permettre une évolution des pratiques dans un but d'amélioration continue. Il est à noter que l'avis sur le suivi de la formation ne se limite pas à un contrôle d'assiduité de la formation. Il s'agit d'un avis sur le parcours de la formation.

« Au cours de leur formation, les maîtres de conférences sont déchargés d'un sixième du service d'enseignement (...) ». « Ils ne peuvent pas effectuer d'enseignements complémentaires pendant cette période ».

Selon l'article 3 du projet d'arrêté (qui en comporte six), les modalités de mise en œuvre de la formation sont définies par l'établissement en fonction de sa stratégie de formation, de sa politique éventuelle de mutualisation avec d'autres établissements et du parcours antérieur des maîtres de conférences stagiaires.

« La composante ou le service chargé de cette formation délivre un avis sur le suivi de la formation par le stagiaire ».

L'article 4 du texte prévoit d'établir un bilan annuel des actions de formation des maîtres de conférences auprès des instances de l'établissement (Comité technique et CAC). L'article 5 prévoit, lui, la prise en compte de ces actions de formation dans le cadre de l'évaluation de la stratégie de l'établissement.

Une consultation écrite de la CPU, sur le projet d'arrêté, a eu lieu en octobre 2017. Une consultation écrite des organisations syndicales du CTU a eu lieu au cours du même mois. Le passage en CTU, en décembre 2017, a permis de maintenir la structure initiale de l'arrêté tout en clarifiant et en enrichissant le texte sur plusieurs points importants.

Ainsi, le texte initial a été précisé concernant l'objet de la formation. Celle-ci « vise à l'approfondissement des compétences pédagogiques générales ou spécifiques au champ disciplinaire nécessaires à l'exercice du métier d'enseignant-chercheur ».

La discussion avec les organisations syndicales a fourni l'occasion de préciser que la rédaction de l'article 2 n'excluait aucunement les méthodes pédagogiques innovantes, telles que l'e-learning et la pédagogie par projet.

Enfin, la complémentarité entre la formation lors de l'année de stage et la formation continuée apparaît plus clairement dans l'article 4, les deux types d'actions de formation devant faire l'objet d'un bilan.

Le vote sur ce texte a recueilli, en CTU, trois voix favorables (CFDT et UNSA), trois voix défavorables et trois abstentions.

Le dispositif doit entrer en application à l'occasion de la rentrée universitaire 2018-2019.

Un premier point sur la formation des maîtres de conférences sera fait en Comité technique des personnels enseignants titulaires et stagiaires de statut universitaire deux ans après le début de mise en œuvre de l'arrêté.

L'échange avec la salle met en lumière une difficulté liée à l'absence, au sein des établissements, de modalités de recueil des besoins de formation des enseignants-chercheurs, quelle que soit leur ancienneté. Il y a là un vrai problème pour les services de formation.

Il existe néanmoins des travaux scientifiques sur les attentes (en particulier dans le contexte français) des enseignants-chercheurs en termes de réalisation personnelle.

Il est précisé que la notion d'adaptation au parcours antérieur de l'enseignant-chercheur fait écho principalement aux écarts importants constatés entre enseignants-chercheurs en termes de parcours, d'expérience de l'enseignement, qui peuvent induire des besoins distincts.

« L'avis sur le suivi de la formation », a suscité de multiples interrogations parmi les participants. S'il s'agit bien d'un avis sur le parcours de formation, il ne s'agit toutefois pas d'une appréciation des qualités scientifiques du maître de conférences, car tel n'est pas l'objet de la formation.

Réflexions sur la mise en œuvre de la réforme

1) Présentation de l'accompagnement des jeunes maîtres de conférences

Par Raphaëlle POINTEREAU, directrice des ressources humaines, université Paris Diderot.

L'université Paris Diderot compte 3 700 personnels rémunérés dont 2 500 enseignants et/ou chercheurs, parmi lesquels près de 900 personnels relevant du décret du 6 juin 1984 (enseignants-chercheurs au sens « strict »). L'université recrute une quarantaine d'enseignants-chercheurs par an, dont une vingtaine de maîtres de conférences stagiaires.

S'il est aujourd'hui sous les feux de l'actualité en raison de l'émergence d'une demande sociale et d'une évolution réglementaire, l'accompagnement des jeunes maîtres de conférences constitue une histoire ancienne à Paris Diderot et à l'USPC (université Sorbonne Paris Cité), puisque des dispositifs d'accueil et d'intégration existent de longue date à Paris Diderot. Un séminaire des nouveaux maîtres de conférences fait par exemple partie d'une journée dédiée à l'ensemble des nouveaux arrivants (enseignants-chercheurs, BIATSS, contractuels, etc.).

Un référent est également désigné pour tous les nouveaux maîtres de conférences, durant leur année de stage et éventuellement, s'il en fait la demande, l'année suivante.

Enfin, Paris Diderot a mis en place une décharge d'enseignement de 40 heures les deux premières années afin de favoriser l'intégration de l'enseignant-chercheur dans l'unité de recherche et instaurer une prise en charge progressive des services de formation.

Les actions de formation collectives mises en œuvre par Paris Diderot ont concerné 921 agents, dont 91 enseignants-chercheurs (9,8 %). Outre ce faible taux de formation, l'université constate un manque de sollicitation du bureau de la formation des personnels et un manque de visibilité sur les formations réellement suivies par les maîtres de conférences.

Paris Diderot est lauréat du label HRS4R (*Human Resources Strategy for Researchers*), label européen visant à favoriser la structuration de dispositifs de formation professionnelle à l'intention des chercheurs. L'Établissement s'inscrit en effet dans une logique visant à

développer les actions de formation collectives des nouveaux maîtres de conférences, en privilégiant le « faire faire » et la mise en réseau plutôt que la mise en œuvre directe. Paris Diderot entend s'appuyer sur des structures internes et externes ayant déjà l'expérience de ce type de formation. Le service commun de documentation dispose par exemple d'une expertise en matière de stratégie de publication ou de libre accès et de dépôt des publications et données de recherche. A l'échelle d'USPC, SAPIENS est une structure de formation reconnue pour les enseignants chercheurs, et qui dispose déjà d'un plan de formation fourni.

Paris Diderot s'implique également, en 2018, dans la mise en œuvre du suivi de carrière, ce qui doit placer l'établissement dans une dynamique vertueuse, puisque les rapports d'activité que rédigeront les enseignants-chercheurs tous les cinq ans pourraient fournir l'occasion d'évoquer avec eux leurs besoins de formation.

A l'horizon 2019-2020, l'objectif sera de poursuivre ces réflexions, à travers la mise en place d'un plan de formation dédié aux enseignants-chercheurs, qui soit connu et partagé. Les actions collectives devraient notamment faire une place à l'accompagnement des enseignants-chercheurs exerçant des responsabilités administratives (directeurs d'UFR et de laboratoire), mais aussi aux formations mélangeant différents publics, notamment BIATSS et enseignants-chercheurs. S'y ajouteraient des plans d'actions à titre individuel, sur la base notamment des entretiens de suivi de carrière.

De nouvelles expertises sont ainsi à mobiliser par la DRH de l'université, et de nouvelles actions à conduire. La formation des maîtres de conférences doit s'inscrire dans une logique pluriannuelle d'amélioration continue.

II) Point actualité des travaux menés par l'association sur l'accompagnement des enseignants-chercheurs

Par Joëlle DEMOUGEOT-LEBEL, membre fondateur du réseau des SUP (Structures Universitaires de Pédagogie), chercheuse en éducation, responsable « innovation pédagogique » au Centre d'innovation pédagogique et d'Evaluation de l'université de Bourgogne et présidente de l'AIPU (Association Internationale de Pédagogie Universitaire).

Comment devient-on enseignant après avoir été formé par et pour la recherche ? Cette interrogation est au cœur de la réflexion de diverses structures d'accompagnement des enseignants-chercheurs telles que le réseau des SUP. Il n'existe pas de telles structures dans toutes les universités, puisqu'une trentaine en sont dotées (parfois directement à travers la ComUE).

Les plus anciennes Structures Universitaires de Pédagogie ont une quinzaine d'années. Leur mission est de « soutenir la qualité pédagogique dans les établissements d'enseignement supérieur français en proposant notamment un appui pédagogique aux enseignants ».

La question des disciplines est délicate, car entrer dans ce champ signifie passer de la pédagogie à la didactique – c'est-à-dire la transformation d'un savoir savant en un savoir à enseigner afin qu'il soit accessible au plus grand nombre.

Du point de vue du réseau des SUP, l'enseignant est acteur et auteur de son parcours de développement. Il ne saurait donc être question de proposer un modèle applicable à tous. L'accompagnement pédagogique des enseignants-chercheurs ne doit être ni normatif ni prescriptif, mais réflexif. Il doit aussi être évolutif et adaptable, et s'appuyer sur la recherche en pédagogie de l'enseignement supérieur.

La recherche sur les apprentissages met en évidence quatre courants :

- le béhaviorisme, pour lequel apprendre, c'est accumuler des connaissances ;
- le cognitivisme, pour lequel apprendre, c'est mémoriser et organiser les informations ;

- le constructivisme, pour lequel apprendre, c'est construire des connaissances en résolvant des problèmes ;
- le socio-constructivisme, qui montre qu'apprendre, c'est construire des connaissances en résolvant des problèmes avec les autres (et jamais seul).

C'est sur ce dernier modèle que s'appuie le réseau des SUP. Celui-ci propose ainsi de construire un parcours en trois étapes :

- un temps d'accueil entre le nouveau maître de conférences et la structure universitaire de pédagogie, afin de comprendre quelles sont les questions qu'il se pose, ses attentes en termes de pédagogie, etc. ;
- un temps de formation ;
- un temps de bilan (faisant place à l'expression d'un avis).

Le tout formerait un plan de formation, proposé par la structure d'appui, qui ferait appel à une diversité de modalités (accompagnement-conseil individuel, ateliers de formation, communautés de pratiques, évaluation des enseignements par les étudiants, appel à des ressources externes telles que des MOOC...).

Dans l'ensemble de cette démarche, une place serait faite à l'implication des pairs, de diverses façons (communauté de pratiques, co-développement, tutorat, mentorat).

L'offre de formation ainsi bâtie serait spécifique aux nouveaux maîtres de conférences, portée par la structure d'appui, en collaboration avec les DRH, ESPE, services de formation du personnel, écoles doctorales et les laboratoires en sciences de l'éducation.

Quant à « l'avis sur le suivi de la formation », il s'agit, aux yeux du réseau des SUP, de dire la réalité d'un parcours de réflexion pédagogique, sans préjuger de ses résultats ni formuler d'appréciation qualitative.

Le réseau des SUP envisage encore différentes modalités à ce stage (portfolio, attestation de présence, support *ad hoc* à créer...).

L'avis serait en tout cas délivré par le directeur de chaque service ou composante délivrant la formation du stagiaire.

Enfin, entrerait dans la « formation complémentaire » tout ce qui concourt à la réalisation de la mission d'enseignement. Sur ce point, le réseau des SUP propose le recours à ses programmes actuels.

III) La DRH dans l'accompagnement des enseignants-chercheurs/le référentiel des DRH

Par Hubert-Alexandre ROY, DGSA, directeur des ressources humaines, Ecole Normale Supérieure Ulm et vice-président de l'association des DRH.

Le 1^{er} février 2018 sera présenté, auprès d'un comité de suivi, le projet de référentiel métier du DRH, lequel précise notamment que le DRH « *contribue à l'accueil et à l'intégration des nouveaux personnels de son établissement, enseignants-chercheurs et BIATSS, et les accompagne pendant leur carrière* ». « *Le DRH participe au développement des compétences des agents dans leur travail, soutenu par un plan de formation élaboré à partir de l'analyse des besoins recensés et de la stratégie d'évolution de l'Etablissement* ». Le référentiel énonce également : « *le DRH et les services RH accompagnent les situations individuelles et collectives. Il mobilise différents dispositifs (entretiens professionnels, bilans de compétences, suivi de carrière...) pour orienter les personnes dans leur parcours professionnel* ».

Ce référentiel positionne bien le DRH comme celui de toutes les communautés, enseignants-chercheurs et BIATSS.

Aujourd'hui, le critère prépondérant pour la réussite d'un concours ou une promotion est principalement l'excellence scientifique. Celle-ci est appréciée à l'aune de la capacité à obtenir des fonds pour financer sa recherche et de ses publications. La dimension pédagogique est minime dans l'excellence scientifique telle qu'elle est aujourd'hui reconnue.

Les directions de ressources humaines et les directions de la recherche peuvent, conjointement, accompagner et former les jeunes enseignants-chercheurs à :

- rechercher des financements extérieurs, dans un contexte fortement compétitif (y compris au sein même des unités de recherche), afin de « s'autonomiser financièrement » ;
- répondre à des appels d'offres ;
- monter, rédiger, gérer des contrats (industriels, européens, etc.) ;
- suivre un budget ;
- valoriser sa recherche (promouvoir ses résultats, animer des conférences, salons, etc.) ;
- se préparer à diriger une équipe ou un laboratoire (négocier les ressources avec les tutelles, recruter des collaborateurs, définir une politique de recrutement, etc.).

Un plan de formation destiné à tous les enseignants-chercheurs est en cours de construction, sur la base de ces principes, au sein de la ComUE (Paris Sciences et Lettres).

IV) Présentation du rôle des écoles doctorales et formations mises en œuvre

Par Thomas COUDREAU, professeur des universités en physique (université Paris Diderot) et président du réseau national de collèges doctoraux.

Environ 75 000 doctorants sont inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et environ 15 000 doctorats sont délivrés chaque année.

Le doctorat constitue une formation par la recherche, non nécessairement à la recherche. Il constitue aussi une première expérience professionnelle.

L'arrêté du 25 mai 2016 (qui fait suite à celui du 7 août 2006) introduit le rôle des collèges doctoraux (structures hébergées par les établissements ou par des regroupements d'établissements), auxquels peut être déléguée une partie des missions des écoles doctorales. Il consacre le principe d'une convention de formation au titre de laquelle les besoins de formation du doctorant doivent être recueillis (même si, à ce stade, le doctorant n'a pas nécessairement une conscience claire de ses besoins en la matière).

A la fin de la thèse sera également fourni au doctorant un portfolio de compétences recensant les compétences obtenues. L'arrêté mentionne l'obligation de formation dans deux champs, l'éthique et l'intégrité scientifique d'une part, la pédagogie (pour les personnes concernées) d'autre part.

De facto, les doctorants ne bénéficient généralement pas des formations organisées pour les personnels, à l'exception notable des formations organisées par le CNRS, souvent ouvertes aux doctorants des unités mixtes de recherche.

Les formations délivrées par des établissements sont de deux natures :

- des formations scientifiques ou disciplinaires (typiquement une centaine d'heures sur la durée de la thèse, soit trois ans) ;
- des formations transversales et professionnalisantes, souvent réalisées par les collèges doctoraux en raison du volume important qu'elles représentent et de l'expertise pédagogique requise, compte tenu du très large éventail de formations (pédagogie, éthique, langues, etc.).

Les établissements proposent en outre aux doctorants des actions relevant d'une logique d'ouverture professionnelle (connaissance du milieu académique, connaissance des entreprises, connaissance de la fonction publique, aide à la rédaction de CV et à la préparation d'entretiens...).

Plusieurs questions restent ouvertes à ce stade :

- la prise en charge financière des formations ;
- la prise en charge des chercheurs contractuels ;
- les obligations que ne précise pas l'arrêté, par exemple quant au volume horaire de formation offert.

Il ressort notamment de l'échange avec la salle que des formations consistant en un approfondissement du parcours de recherche du doctorant ne sauraient entrer dans le cadre de la formation obligatoire des maîtres de conférences : il doit s'agir de formations à la pédagogie.

Les situations varient suivant les établissements. « Le service RH-Formation n'a pas toujours la place qui devrait être la sienne », relève une participante. En revanche, il travaille en synergie avec d'autres services. Il ne faut pas que ce service ne soit envisagé « que comme un tiroir-caisse », note-t-elle aussi.

Le plan de formation de l'unité, désormais entré dans les mœurs au sein de la communauté des enseignants-chercheurs, devrait donner lieu à un échange avec les organismes autour des besoins de formation des enseignants-chercheurs.

Sandrine LATREILLE, directrice du département expertise métier de l'AMUE, clôt la réunion et remercie l'ensemble des intervenants et des participants.

