Mise en œuvre d'une politique de départements pédagogiques au sein de la DFP

~~~~~~~~~~~~

Les départements pédagogiques en trois idées :

- Le management des ressources pédagogiques nécessite un échelon d'analyse et de synthèse de proximité avec les programmes de formation.
- Le bilan mitigé des collegiums et le besoin d'adresser des enjeux de pilotage à moyen termes conduit à renforcer le positionnement des collegiums dans leurs prérogatives vers une nouvelle configuration : les départements pédagogiques.
- Les départements pédagogiques constituent ainsi une opportunité de renforcement du positionnement des thématiques académiques au sein de l'université.

~~~~~~~~~~~~

UNE ORGANISATION PEDAGOGIQUE INACHEVEE

La suppression des pôles de compétence, initiée en 2014[1], a laissé place à une organisation fonctionnelle structurée autour des missions recherche et enseignement. Elle visait d'une à part la création de trois départements scientifiques (remplacés en 2021 par les cinq unités de recherche). Elle portait d'autre part l'intention de création de trois départements pédagogiques. Ces trois derniers n'ayant pas été créés, plusieurs missions sont devenues orphelines ou n'étaient plus assurées dans de bonnes conditions. Ces missions concernaient essentiellement la gestion administrative des enseignants et enseignants-chercheurs non affectés aux UR (bureaux, renouvellement des ordinateurs, matériels, ordre de mission, …), l'élaboration des profils de postes d'enseignants (et d'enseignants-chercheurs pour le volet enseignement), la gestion du volet enseignement des doctorants allocataires, la coordination des plateformes pédagogiques et l'accompagnement des techniciens associés aux plateformes pédagogiques, l'identification et la mutualisation des investissements pédagogiques et l'organisation des échanges pédagogiques entre programmes[2].

En 2022, afin de prendre en charge ces différentes missions, une nouvelle organisation a été mise en œuvre, sous la forme de trois collégiums. Ces trois objets thématiques étaient adossés aux différentes formations, et jouaient davantage un rôle d'organisation du débat et de synthèse de la concertation, plutôt qu'un rôle de pilotage. Ce mode de fonctionnement, qui se voulait léger en matière de structuration, s'il a permis l'organisation d'une réflexion commune centrée sur la

[1] Dossier HCERES évaluation ICD 2016
[2] Note Collegiums 04/11/2021

conception des fiches de poste, n'a pas donné entière satisfaction. Il apparait en effet que le manque d'autonomie et de légitimité des collégium n'à pas été propice à produire un fonctionnement et des résultats efficaces.

Les difficultés constatées en matière de pilotage de la conception des fiches de poste, dans un contexte d'instabilité organisationnelle constatée sur un temps long, ont conduit la présidence à demander la production d'une réflexion portant sur une évolution du fonctionnement des collégiums vers une interface organisationnelle plus opérationnelle. L'évolution des collégiums vers les départements doit permettre un renforcement du positionnement des thématiques académiques, un travail davantage mutualisé, une responsabilisation des acteurs quant aux enjeux budgétaires et une solidarité inter-formation accrue. En matière d'échéances, une présentation en CA est souhaitée le 20 juin, permettant une mise en œuvre sur l'année 2024-2025 avec des budgets affectés à partir de janvier 2025.

UNE REPONSE A DE MULTIPLES ENJEUX

Une évolution du niveau de prise en charge d'un déploiement de proximité de la stratégie formation soulève plusieurs enjeux qu'il convient d'étudier pour définir le bon niveau d'intervention de ces nouveaux objets organisationnels :

1. **Le renforcement des thématiques pédagogiques en matière de développement de l'offre de formation et d'attractivité.**

La tendance naturelle et logique des programmes à la spécialisation doit trouver un écho dans un espace de mutualisation limitant la divergence des pratiques et favorisant d'une part la prise de recul nécessaire à une gestion de moyen terme, et d'autre part l'accompagnement de la transformation pédagogique (DDRS, APC, qualité) et accompagnement du projet EUT+.

2. **La contribution à la campagne d'emploi : favoriser le débat et synthétiser les besoins quant à la conception de profil « formation », de manière cohérente et organisée dans le cadre de la campagne d'emploi. Participation d'un représentant aux réunions décisionnels.**

La définition des besoins en matière de recrutement est un enjeu majeur de la gestion des programmes de formation. Identifier les profils prioritaires nécessite de mettre en œuvre une réflexion continue de croisement entre les volumes d'heures enseignées et les compétences disponibles au sein des équipes pédagogiques. Cette évaluation continue des besoins doit être structurée à un niveau supra-programme, et est possible de manière légère sous forme de concertation organisée. La prise de décision éclairée lors des phases finales d'arbitrage nécessite de s'appuyer, pour le volet enseignement, sur la présence d'un échelon de synthèse supérieur à celui des programmes de formation. Il s'agit de plus de ne pas seulement avoir la capacité de proposer

des besoins en enseignement (thématiques et volant d'heures), mais également d'incarner ce niveau de synthèse lors de réunions décisionnelles, de manière symétrique aux unités de recherche.

3. **Le suivi et la répartition des charges d'enseignements des EC, enseignants, vacataires et allocataires. Chaque enseignant serait ainsi rattaché à un département pédagogique.**

Le suivi des charges d'enseignement constitue un levier de qualité pédagogique important. Ce suivi permet d'assurer une visibilité sur la pérennité des capacités d'enseignement associées à chaque programme. Il permet également d'identifier les situations « à risque opérationnel », c'est-à-dire les situations où la réalisation des enseignements pourrait être facilement remise en cause (par exemple le cas de module porté à 100% par un seul enseignant). La capacité à intégrer au mieux les nouveaux arrivants en matière de réalisation du service doit être renforcée, compte tenu de la capacité limitée en matière de développement des ressources humaines. Des modalités d'arbitrage des charges sont nécessaires, dans une dynamique normale de turn-over des enseignants/enseignants chercheurs (prise en compte des agents entrants et sortants).

4. **La mutualisation des investissements pédagogiques et la gestion des plateformes d'enseignement.**

Chaque espace de formation doit être doté de moyens permettant son fonctionnement, dans une logique d'application de la stratégie déclinée « formation » de l'établissement. Il doit également bénéficier d'espaces et de règles de participation permettant la concertation des processus de décision. Enfin, la création de nouvelle structure de pilotage ne pourra faire l'économie d'un renforcement de la clarté des processus et des outils de gestion, à l'échelle de la DFP.

5. **Le renforcement de la solidarité inter-formation déjà présente, en matière de gestion du quotidien, de partage de pratiques de travail, et de continuité de service.**

Une réorganisation réinterroge la place des uns et des autres dans leurs tâches et leurs prérogatives. Les départements pédagogiques pourront constituer un échelon de renforcement et de coordination essentiel pour la cohérence et la convergence des pratiques d'administration pédagogique à l'échelle de la DFP.

PERIMETRES ADRESSES

La définition de nouveaux départements pédagogiques nécessite de statuer sur deux périmètres :

- **Organisationnel** : quelles sont les différentes composantes formations prises en compte dans chaque département. On peut identifier trois logiques différentes : une logique d'alignement stricte sur les unités de recherche, une logique thématique inscrite dans la

continuité des collégiums, une logique structurelle par type de formation (TC, master, Branche, FCP…).

- **Fonctionnel :** quelles sont les différentes prérogatives et fonctions de gestion pilotées au niveau de la responsabilité de département (et donc en conséquence les évolutions au sein de la DFP et de chaque programme). On peut identifier deux positionnements : une option avec des départements forts, assurant un rôle important de pilotage et de décision, et une option avec des programmes forts, le département ne remplissant qu'un rôle de coordination.

Dans cette perspective, le département pédagogique porte les thématiques académiques enseignées à l'UTT. Il apparait également comme un espace d'analyse et d'anticipation des ressources et des moyens nécessaires à la mise en œuvre des programmes de formation, non suffisamment mis en œuvre dans la configuration actuelle. Il ne peut également faire l'économie d'une capacité de synthèse et de positionnement nécessaire à la discussion de niveau stratégique. Ses capacités fonctionnelles doivent donc répondre à deux principes ordonnateur :

1. Un niveau d'autonomie suffisant permettant pilotage administratif et capacité d'arbitrage.
2. Une légitimité affirmée permettant une animation et une coordination disciplinaire/thématique pour l'harmonisation et le développement des enseignements entre programmes.

Dans cette perspective, les programmes sont réaffirmés dans leurs fonctions de pilotage et de contrôle pédagogique. Ils restent l'échelon opérationnel majeur de la mise en œuvre des dispositifs de formation.

=> Périmètre organisationnel des départements pédagogiques : trois départements s'inscrivant dans les périmètres des collégiums précédents. De manière concrète,

- **Chaque programme de formation** est rattaché à un département pédagogique principal. En effet, les enseignements qui sont délivrés dans plusieurs formations similaires peuvent être thématiquement proche. Une vision portée par le département pédagogique permettra une meilleure évaluation des mutualisations, ainsi qu'une consolidation des besoins en matière d'évolution de l'offre de formation.
- **Chaque enseignant**, quel que soit son statut (par exemple enseignant, enseignant chercheur, ATER, moniteur ou vacataire) et personnel d'appui est rattaché à un département pédagogique principal pour la gestion de l'ensemble de ses activités relatives à la formation et à la pédagogie. Le regroupement par thématique pourra permettre une meilleure gestion des compétences d'enseignements partagées par plusieurs programmes, et ainsi contribuer à l'évolution des besoins en recrutement du personnel en matière de compétence.
- La gestion des plateformes pédagogiques en matière de développement et d'investissement s'inscrit également dans le périmètre d'un département principal. Ces plateformes sont

également utilisées par plusieurs programmes, et nécessitent une prise de recul en matière d'évolution.

INFORMATIQUE ET MATHÉMATIQUES APPLIQUÉES	INGENIERIE, SOCIETES, HUMANITES	PHYSIQUE, MÉCANIQUE, MATÉRIAUX
• Tronc commun • 5 branches ingénieur • 1 mention de master • 1 licence professionnelle • 2 masters spécialisés • 2 diplômes d'universités	• 3 programmes transverses • 1 mention de master • 3 diplômes d'université	• Tronc commun • 3 branches ingénieur • 2 mentions de master • 2 licences professionnelles • 2 diplômes d'université • 3 programmes transverses

Périmètre des départements par type de formation

INFORMATIQUE ET MATHÉMATIQUES APPLIQUÉES	PHYSIQUE, MÉCANIQUE, MATÉRIAUX	INGENIERIE, SOCIETES, HUMANITES
• TC • ISI, RT, SN, GI, A2I • Mention ISC • LP ETN • MS EBD, Expert cyber • DU IRIS, ARMC	• TC • MM, GM, MTE • Mention PAIP, IC • LP MEER, MPHP • DU MCI, IOBM	• EC, ME, HT • Mention RE • DU 3C, AMCSS, DSRT ASO

Périmètre des départements par formation

=> Périmètre fonctionnel des départements pédagogiques :

- Ressources humaines : contribution à la campagne d'emploi : identification et synthèse des besoins en enseignement, participation au processus décisionnel, contribution aux comités de sélection.
- Gestion des charges d'enseignement : mise en œuvre de la politique de welcome package, et l'affectation des enseignements aux nouveaux arrivants en lien avec la campagne d'emploi.
- Management administratif des personnels directement rattachés.

- Animation pédagogique : organisation et animation d'échanges sur l'harmonisation et le développement des programmes d'enseignement.
- Budget : gestion budgétaire en matière de fonctionnement et d'investissement pour la mise en œuvre des plateformes d'enseignement.

=> Management des départements pédagogiques :

Responsabilité : Chaque département est dirigé par un responsable de département, nommé selon procédure classique de la DFP (candidature + nomination). Ce responsable est assisté quotidiennement dans sa mission par une assistance de département (1/2 ETP pour l'assistance des trois départements[3]).

[3] A noter que la création des UR a « aspiré » complètement les ressources d'assistance des départements précédents. De même, le poste DFP chargé de l'accompagnement des collégium n'a pas été renouvelé.