

## Livre blanc “commissions de structure et commissions d’appel”

---

Chère collègue, cher collègue,

Tu as été nommé-e à une commission de structure ou à une commission d’appel de ta faculté.

Tu trouveras ci-dessous quelques recommandations générales qui t’aideront à éviter les problèmes au sein de ces commissions ainsi qu’à préserver l’intégrité des procédures. Certains points ne touchent que les commissions de structure et d’appel, d’autres peuvent également s’appliquer au travail dans d’autres commissions.

Mais avant tout, n’oublie pas que tu défends les intérêts du corps intermédiaire dans son ensemble.

Le CSWM te remercie chaleureusement pour ton engagement dans la défense de ses intérêts.

Le comité du CSWM

Légende :

Les principes généraux figurent en caractères romains, l’argumentation en *italique*. Les éventuelles différences facultaires sont traitées séparément.

# Table des matières

<b>A.</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>2</b>
1.	Généralités concernant la commission de structure .....	2
2.	Contenu .....	2
	2.1 Commission de structure .....	<b>2</b>
	2.2 Commission d'appel .....	<b>3</b>
3.	Procédure .....	3
<b>B.</b>	<b>Catalogue de questions pour la nomination.....</b>	<b>6</b>
1.	Questions pour la commission de structure .....	6
2.	Questions pour la commission d'appel.....	6
	2.1 Questions d'ordre général .....	<b>6</b>
	2.1.1 Intérêts généraux .....	6
	2.1.2 Recherche .....	6
	2.1.3 Enseignement .....	7
	2.1.4 Autogestion .....	7
	2.2 Questions spécifiques .....	<b>7</b>
	2.2.1 Promotion de la relève.....	7
	2.2.2 Répartition enseignement – recherche – travaux de qualification et style de direction.....	8
	2.2.3 Direction de thèses de doctorat .....	8

## A. Introduction

### 1. Généralités concernant la commission de structure

**Structure de la faculté dans son ensemble :** Vérifie que les postes à créer ou à repourvoir sont utiles et nécessaires ; assure-toi que les fonds ne seraient pas plus utiles ailleurs : *Le nombre d'étudiants justifie-t-il le maintien du poste ? Reste-t-il encore des recherches pertinentes à effectuer dans le domaine en question ? Etc.* Il est éventuellement possible de présenter une autre proposition adaptée et de la mentionner dans le rapport de structure. Si une redistribution a lieu, le corps intermédiaire doit également prendre part à la discussion.

**Équilibre entre les postes de professeurs et ceux du corps intermédiaire :** Lors de la création ou, le cas échéant, de la réorganisation de structures, assure-toi que les postes prévus dans le corps intermédiaire sont en nombre suffisant par rapport aux chaires de professeurs. *Si ce n'est pas le cas, le corps intermédiaire risque d'être surchargé par les enseignements et les mandats de recherche répartis entre trop peu de membres.*

Dans ce contexte, la création de postes pour le corps intermédiaire supérieur (maîtres et maîtresses-assistant-e-s, maîtres et maîtresses d'enseignement et de recherche, assistant-e-s-docteur-e-s et parfois lecteurs et lectrices) est particulièrement indispensable. *Dans de nombreuses facultés, le corps intermédiaire supérieur souffre de difficultés financières. Ces postes sont pourtant importants pour le développement des chercheurs ainsi que pour l'université.*

**Création des postes du corps intermédiaire :** Il faut éviter de créer des postes du corps intermédiaire à temps partiel (cf. [Best Practices](#) – en allemand). *En effet, il est difficile de vivre d'une activité à moins de 100%. De plus, il est presque impossible de mener à bien un travail de qualification (tel qu'une thèse), et encore moins de le terminer, car un autre poste est en général nécessaire pour subvenir à ses besoins. Certains postes du corps intermédiaire (en particulier ceux d'assistant-e-docteur-e et d'assistant-e diplômé-e) sont cependant tenus, conformément aux fins spécifiées dans les statuts universitaires, de rendre la rédaction de travaux de qualification possible. On n'écrit pas un travail de qualification par pur plaisir ; il s'agit bien d'un devoir des collaborateurs/trices scientifiques. Il convient également de réfuter l'argument qui consiste à diviser les postes pour « promouvoir le bilinguisme ».*

**Création de charges de professeur-e-s assistant-e-s et Tenure Track :** Les éventuelles promotions au titre de professeur-e ordinaire sont à traiter avec précaution. *Il arrive régulièrement qu'après quelques années, les professeur-e-s assistant-e-s soient promu-e-s professeur-e-s ordinaires. Ceci n'est pas sans incidence sur les coûts : des postes du corps intermédiaire sont souvent supprimés à cet effet. Cette tendance est à éviter. Une solution consisterait par exemple à créer des postes de maîtres-ses-assistant-e-s plutôt que des chaires de professeur-e-s, les premiers étant capables de réaliser des recherches tout aussi performantes.*

## 2. Contenu

### 2.1 Commission de structure

**Définition du poste et mise au concours :** Les annonces de mise au concours du poste permettent-elles un large éventail de candidat-e-s ou sont-elles trop restrictives ? En général, il est plus avantageux pour l'université (et pour le corps intermédiaire) de privilégier les appels d'offre ouverts car ceux-ci augmentent le nombre de candidat-e-s qualifié-e-s et offrent un choix plus vaste. On évite ainsi de restreindre le cercle des postulant-e-s. Les limites linguistiques étant également restrictives, il convient de vérifier si elles sont nécessaires ou non.

**Critères d'évaluation pour les candidat-e-s :** Examine de façon critique si les critères d'évaluation sont faits sur mesure en faveur d'un ou d'une candidat-e spécifique ou s'ils offrent un choix équitable.

**Lieu de publication de la mise au concours :** Insiste sur la mention, dans le rapport de structure, du lieu de publication de la mise au concours. *Cible les journaux, les associations, les sites internet afin d'atteindre le plus de candidat-e-s pertinent-e-s.*

## 2.2 Commission d'appel

**Appel à l'interne :** Analyse de façon critique si un appel d'offre à l'interne sert l'intérêt général de l'université et du corps intermédiaire ou si une fois de plus une personne concrète serait ainsi avantagée.

La Faculté des sciences économiques et sociales ne peut pas recruter à l'interne, ce point peut donc être ignoré pour la faculté concernée. Vérifie plutôt qu'il n'existe aucune faille qui permettrait d'enfreindre cette règle.

**Entretien particulier avec les candidat-e-s :** Essaie d'organiser une séance de questions entre le ou la candidat-e et les représentant-e-s du corps intermédiaire, en l'absence du corps professoral. Lors de la planification de la commission d'appel, il convient de prévoir le temps nécessaire à l'organisation d'une telle séance de questions. *Il est très utile que les candidat-e-s puissent s'adresser exclusivement au corps intermédiaire lors d'une courte séance de questions. En effet, la position des candidat-e-s par rapport au corps intermédiaire pourra ainsi être définie de façon pertinente.*

**Approche ouverte :** Si un entretien particulier avec le corps intermédiaire n'est pas réalisable, essaie d'organiser une rencontre informelle avec le ou la candidat-e, par exemple autour d'un café ou lors d'un repas.

**Les précurseurs :** La Faculté des sciences économiques et sociales a instauré depuis longtemps la coutume d'organiser une rencontre informelle entre les représentant-e-s du corps intermédiaire et les candidat-e-s. Il est indispensable que le corps intermédiaire se fasse lui aussi une bonne impression des candidat-e-s avant de les engager : après tout, le corps intermédiaire et le ou la professeur-e devront collaborer étroitement.

## 3. Procédure

**Vas-y, ose !** Il est important que tu t'impliques durant les réunions. Si tu as des questions ou des doutes, n'hésite pas à en discuter durant les réunions et à demander conseil. Le CSWM se tient toujours à ta disposition.

**Légitimation :** Ta position devrait être définie selon les décisions du corps intermédiaire de ta faculté ou de ton département. Il est donc nécessaire que tu donnes régulièrement ton opinion durant les réunions en question. *Tu bénéficieras ainsi d'une légitimation plus forte et d'une position plus stable durant les négociations, car tu pourras toujours t'y référer.*

**Conflits d'intérêt :** Si un-e représentant-e direct-e entretient des relations personnelles avec un-e ou plusieurs candidat-e-s ou si un-e représentant-e direct-e (en particulier le directeur ou la directrice de thèse) défend le corps professoral dans la commission d'appel, il n'est pas rare que cela conduise à des conflits d'intérêts. Dans ces cas-là, il est possible de :

- a) te retirer de la commission et te faire remplacer par un autre membre du corps intermédiaire. Ceci est cependant souvent difficile, en particulier dans les plus petites branches, car ton expertise est irremplaçable.

- b) légitimer tes décisions au travers du corps intermédiaire (voir point précédent « Légitimation »).

**Composition de la commission :** Assure-toi que le nombre réglementaire de membres du corps intermédiaire (et d'étudiants) est respecté au sein de la commission. La clé de répartition approuvée dans les statuts universitaires est la suivante : 3 membres du corps professoral, 1 membre du corps intermédiaire et 1 membre du corps étudiantin.

**Expert-e-s externes :** Certaines facultés doivent faire appel à des expert-e-s externes pour la nomination. Vérifie surtout si ces derniers/ères sont proches d'un-e ou de plusieurs candidat-e-s et ne sont donc pas impartiaux/ales.

**Infraction des règles de procédure :** Les règles de procédure peuvent éventuellement être enfreintes lorsque des membres de la commission sont soumis à une pression, lors de conflits d'intérêts, lors d'écarts dans la procédure de vote, etc. Si un tel cas devait arriver, notifie-le dans le procès-verbal de la commission et rapporte l'infraction au Conseil de Faculté sans attendre la fin de la procédure.

**Communication :** Les contacts avec des membres de la commission issus des autres corps (professoral ou étudiantin) peuvent être d'une grande aide, par exemple pour anticiper et éviter certains problèmes. Montre dès le début ton ouverture au dialogue et n'hésite pas à communiquer tes réflexions et critiques.

**Divergences entre les membres de la commission :**

- **À propos des places sur la liste :** Si un désaccord persiste au sein de la commission par rapport à la structure ou à l'attribution des places sur la liste et que tu appartiens à la minorité, présente tes arguments dans le procès-verbal.  
Si tu es en désaccord avec l'ordre des places sur la liste (tu penses par exemple que la deuxième personne sur la liste mériterait la première place), vote au sein de la commission contre la liste entière (et pas seulement contre les places individuellement), même si tu penses qu'en principe tou-te-s les candidat-e-s sont éligibles. *Lorsque tu votes en faveur de la liste, il est très difficile pour le CSWM de demander au Conseil de Faculté une votation individuelle des places (excepté pour les rares cas où de nouvelles informations essentielles apparaîtraient après la prise de décision).*
- **Rédaction d'un rapport de minorité :** Consigne séparément ton argumentation dans un rapport de minorité et vote contre le rapport final ; le rapport de minorité servira également de support pour la prise de décision de la faculté. Ce rapport doit être soumis par écrit au président ou à la présidente de la commission. Le rapport, tout comme les autres documents, sera publié sur l'Intranet avant la réunion du Conseil de Faculté.
- **À propos de la structure ou de la procédure d'attribution des places sur la liste :** Si des désaccords persistent au sein de la commission par rapport à la structure ou à l'attribution des places sur la liste et que tu appartiens à la minorité, présente tes arguments dans le procès-verbal afin qu'ils puissent être discutés au sein du Conseil de Faculté.

**La position du CSWM :** Tu représentes le corps intermédiaire. Même si dans certaines situations ta position ne peut pas être adoptée, n'hésite pas à la présenter quand même. Tes arguments (par exemple l'équilibre entre les postes du corps intermédiaire et ceux de professeur-e-s) doivent toujours figurer sur le procès-verbal et être défendus au sein de la faculté. À long terme, cela aura des effets positifs, car les arguments pourront être répétés dans des commissions futures.

**Éviter d'agir sous pression :** On met souvent les membres de la commission sous pression temporelle en argumentant que les postes doivent être repourvus rapidement. Ceci peut engen-

drer des conséquences négatives, telles que la difficulté à organiser une assemblée du corps intermédiaire (problème de calendrier). De plus, croire que le ou la candidat-e élu-e pourra débiter très rapidement est souvent illusoire. En effet, le rectorat et la Direction de l'Instruction publique doivent approuver la décision, le ou la candidat-e doit démissionner de son ancien poste, etc.

## B. Catalogue de questions pour la nomination

La liste de questions suivante est là pour t'aider et n'est en aucun cas exhaustive.

Les mêmes questions devraient être systématiquement posées à tou-te-s les candidat-e-s.

Important : Ne t'intéresse pas uniquement aux intentions futures des candidat-e-s, mais également à leurs expériences antérieures.

Il est souvent plus avantageux de commencer l'entretien avec des questions d'ordre général pour finalement passer à des questions plus spécifiques. On peut ainsi évaluer comment le ou la candidat-e prend spontanément position sur des thèmes concernant le corps intermédiaire (tel que l'encadrement de doctorants). N'oublie pas que les professeur-e-s auront probablement déjà posé les questions générales. Aussi, évite de les poser si elles ont déjà trouvé réponse : le temps à disposition du corps intermédiaire est généralement restreint.

### 1. Questions pour la commission de structure

- Combien d'argent y a-t-il à disposition pour un assistantat ? De quel type d'assistantat s'agit-il ?
- Le rapport de structure indique-t-il que les postes d'assistant-e-s doivent être des postes à temps plein ?
- Comment les activités d'enseignement sont-elles réparties dans le cadre de la création d'une nouvelle chaire d'enseignement ? Quelles tâches les collaborateurs assument-ils ?
- On réduit les fonds en faveur de l'assistantat. Pourquoi et comment cet argent sera-t-il réinvesti ?

### 2. Questions pour la commission d'appel

#### 2.1 Questions d'ordre général

##### 2.1.1 Intérêts généraux

- Qu'est-ce qui vous a incité à postuler à la chaire de l'Université de Fribourg ?
- Pour vous, qu'est-ce qu'une bonne université ?
- Quelles sont vos attentes si vous êtes choisi ?
- Êtes-vous intégré dans un réseau international ?

##### 2.1.2 Recherche

- Dans quelle direction souhaitez-vous orienter votre recherche durant les 5 prochaines années ?
- Avez-vous déjà une représentation précise de potentiels projets de recherche et de leur financement ?
- Avez-vous de l'expérience dans la collecte de moyens financiers tiers ?
- Comment menez-vous vos recherches et quel soutien attendez-vous de la part de vos collaborateurs/trices ?
- Comment réagissez-vous si un ou une collaborateur/trice avec lequel/laquelle vous travaillez sur une publication soutient une autre opinion que la vôtre ?

### 2.1.3 Enseignement

- Quelle importance accordez-vous à l'enseignement ?
- Selon vous, à quoi ressemble un cours parfait ?

### 2.1.4 Autogestion

- Avez-vous de l'expérience dans l'autogestion académique ou dans l'administration d'une chaire de professeur ? Êtes-vous disposé à y prendre part ?
- Comment allez-vous organiser les heures de travail à votre chaire ?
- Les mesures d'économie du secteur public n'épargnent pas l'université. Imaginons qu'après 1 ou 2 ans d'activité en tant que professeur-e, votre secrétaire vous annonce que votre chaire est bientôt vide. Comment réagissez-vous ?
- Vous organisez une conférence ou un congrès. Quelles tâches attribuez-vous à quel-le collaborateur/trice ?
- Comment préparez-vous vos examens et quelles tâches déléguez-vous à vos collaborateurs/trices ?

## 2.2 Questions spécifiques

### 2.2.1 Promotion de la relève

- Avez-vous de l'expérience dans la direction de travaux de qualification ?
- À quoi ressemble selon vous une relation de suivi efficace ? À quelle fréquence prévoyez-vous des entretiens de suivi avec vos doctorants ?
- Par le passé, comment avez-vous résolu des problèmes liés à la promotion de la relève et en particulier à la relation de suivi ?
- Dans quelle mesure intégrez-vous vos doctorants dans votre réseau de recherche international ?
- Dans quelle mesure soutenez-vous un séjour de recherche à l'étranger qui aurait lieu durant la rédaction du travail de qualification ?
- Encouragez-vous vos doctorants à participer à des conférences ou à des formations continues ?
- Comment gérez-vous des publications en tant que co-auteur ? Pouvez-vous citer des exemples concrets d'expériences antérieures ?
- Êtes-vous disposé à également soutenir et conseiller des doctorants suivis par d'autres professeurs, par exemple en leur conseillant une méthode de recherche ?
- Utiliserez-vous les ressources à disposition pour engager un assistant à temps plein ? Si ce n'est pas le cas, comment justifiez-vous un poste à temps partiel ?
- Quelle(s) catégorie(s) de collaborateurs scientifiques associez-vous à votre équipe ? Comment utilisez-vous les fonds à disposition pour un assistantat ?
- Quelles compétences exigez-vous des candidats au poste d'assistant de votre chaire et pourquoi ?
- Comment décririez-vous votre politique égalitaire ?
- Quelles tâches prévoyez-vous de déléguer à vos assistants ?
- Combien de doctorants avez-vous suivi jusqu'à présent ? Combien d'entre eux ont-ils terminé leur thèse ?
- Comment les assistants qui ont terminé leur thèse chez vous décriraient-ils leur expérience ? Quelles expériences les assistants font-ils à votre chaire ?
- Quel soutien vos futurs collaborateurs peuvent-ils attendre de vous (concepts et idées pour la promotion de la relève) ?



## 2.2.2 Répartition enseignement – recherche – travaux de qualification (l'université prescrit 50% pour la rédaction de travaux) et style de direction

- Quel style de direction vous caractérise-t-il?
- Quel taux d'enseignement attendez-vous de vos assistants (corrections de travaux inclus) ? La participation à une conférence durant le semestre est-elle envisageable ou les assistants doivent-ils assumer leur engagement de façon rigide? L'enseignement permet certes de se qualifier, mais trop d'enseignement empêche d'avancer le travail de qualification.
- Quelle démarche suivez-vous pour engager de nouveaux collaborateurs ?
- Comment travaillez-vous avec des assistants (en particulier des doctorants) engagés préalablement ?
- Comment allez-vous intégrer vos assistants dans le réseau international ?
- Quel soutien attendez-vous de la part de vos collaborateurs au niveau des lectures ?
- Comment prévoyez-vous de répartir le temps entre enseignement et thèse ?
- Comment réagissez-vous lorsque des assistants vous ont soulagé d'une part non-négligeable de travail pour une publication ?
- Comment réagissez-vous si un ou une de vos assistant-e-s vous rend un travail insuffisant (comme le plan du travail de doctorat ou l'ébauche d'un commentaire ou d'un article) ?
- Comment vous comportez-vous si un ou une de vos assistant-e-s s'engage dans la politique universitaire ? Comment réagissez-vous si il ou elle défend dans ce contexte une autre position que la vôtre ?

## 2.2.3 Direction de thèses de doctorat

- Comment vous représentez-vous l'orientation théorique du doctorat ?  
*Selon la branche, les deux extrêmes sont ici souvent problématiques : d'une part, le rapprochement total à la doctrine du/de la directeur/trice de thèse, qui limite souvent le travail et le rend interdépendant, ce qui est mauvais pour la propre carrière future du/de la doctorant-e. D'autre part la totale liberté du/de la doctorant-e, ce qui peut mener à un manque d'orientation et de soutien.*
- Prévoyez-vous d'engager un-e co-directeur/trice de thèse externe ? Si oui, à partir de quand et pourquoi ?
- Comment imaginez-vous la collaboration avec les assistant-e-s que vous suivez ? Comment établissez-vous une relation de suivi avec un-e assistant-e (que ce soit un-e doctorant-e ou une personne qui prépare une habilitation) ?
- Comment avez-vous réagi dans le passé lorsque des problèmes relatifs aux travaux de qualification sont survenus chez d'ancien-ne-s doctorant-e-s ?
- Êtes-vous ouverts aux modèles modernes de doctorats, par exemple sous la forme d'une thèse cumulative ? Que pensez-vous d'une structuration plus stricte des études doctorales, par exemple à travers l'obligation de suivre certains cours ou séminaires ?
- Que faites-vous si un-e de vos assistant-e-s vient vous voir et veut changer sa thématique de thèse, sans savoir quel nouveau thème il/elle souhaiterait traiter ?