



Workshop Encadrement Doctoral 2018

« La qualité du doctorat »

Recueil des propositions

28 et 29 novembre 2018 – Lyon

Avec le parrainage du Ministère de l'Enseignement
Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation



Avec le parrainage de l'Académie des sciences



INSTITUT DE FRANCE
Académie des sciences

Le WED'18 a été organisé grâce au partenariat des organisations suivantes :

Graduate
Research School



Avant-propos

Situé à la croisée de l'enseignement supérieur et de la recherche, le doctorat est la pierre angulaire du système universitaire. Sa philosophie a beaucoup évolué dans les vingt dernières années, notamment avec la publication des principes de Salzburg (2005) qui définissent, à l'échelle européenne, ce qui caractérise le doctorat : une activité professionnelle de recherche innovante, rigoureuse, intègre, dans un temps contraint¹. Depuis le jalon chronologique qu'incarnent les principes de Salzburg, les analyses et les étapes réglementaires ont contribué à définir et encadrer les conditions dans lesquelles le doctorat est réalisé². De manière notable, ces analyses évoluent vers une réflexion non seulement sur la période du doctorat, mais sur les retombées scientifiques, sociales et économiques des recherches doctorales menées et sur les personnes qui les mènent : les doctorants puis titulaires du doctorat. La LERU (League of European Research Universities) résume cet enjeu de la manière suivante : « [le doctorat] forme la nouvelle génération de chercheurs aux plus hauts niveaux de compétences afin de faire émerger des 'preneurs de risques' créatifs, critiques et autonomes qui vont repousser les frontières de la recherche. Additionnellement, le doctorat moderne doit être une excellente formation pour des rôles au-delà de la recherche et de l'enseignement supérieur, préparant les docteurs à une variété de carrières dans les secteurs publics, humanitaires et privés, pour lesquelles une capacité d'analyse approfondie et rigoureuse est requise »³.

Les évolutions du cadre juridique du doctorat en France traduisent l'inscription dans cette dynamique. Le doctorat est défini légalement dans le Code de l'éducation : « Le troisième cycle est une formation à la recherche et par la recherche qui comporte, dans le cadre de formations doctorales, la réalisation individuelle ou collective de travaux scientifiques originaux. Ces formations doctorales sont organisées en étroite liaison avec des laboratoires ou équipes de recherche dont la qualité est reconnue par une évaluation nationale périodique. Elles prennent en compte les besoins de la politique nationale de recherche et d'innovation et comportent une ouverture internationale. Elles constituent une expérience professionnelle de recherche, sanctionnée, après soutenance de thèse, par la collation du grade de docteur »⁴. Le même article indique également le rôle joué par les établissements accrédités à délivrer le doctorat : « Les formations doctorales sont organisées dans le cadre d'écoles doctorales dans des conditions fixées par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur. Elles comprennent un encadrement scientifique personnalisé de la meilleure qualité ainsi qu'une formation collective comportant des enseignements, séminaires ou stages destinés à conforter la culture scientifique des doctorants, à préparer leur insertion professionnelle ou leur poursuite de carrière dans le secteur public comme dans le secteur privé et à favoriser leur ouverture internationale », rôle dont les conditions sont précisées par arrêté. Les réformes successives des arrêtés relatifs au doctorat sont donc également un indicateur fort des évolutions de l'environnement doctoral, assez récentes puisque le texte de référence a été publié en 2016⁵.

Les questions des évolutions de la structuration de l'enseignement supérieur et de la recherche et, plus précisément, du doctorat, sont à la fois communes à de nombreux pays européens et spécifiques dans les contextes nationaux. Il en va de même des enjeux de dissémination de la recherche elle-même

1 <https://eua.eu/resources/publications/626:salzburg-2005-%E2%80%93-conclusions-and-recommendations.html>

2 Par exemple, Salzburg II en 2010 (<https://eua.eu/resources/publications/615:salzburg-ii--recommendations.html>) et « Taking Salzburg Forward » en 2016 (https://www.eua-cde.org/downloads/publications/2016_euacde_doctoral-salzburg-implementation-new-challenges.pdf)

3 Maintaining a quality culture in doctoral education, Advice Paper 19, Mars 2016 : « Doctoral programmes within LERU aim to train the next generation of researchers to the highest skill levels in order to launch creative, critical and autonomous intellectual risk takers who will push back the frontiers of research. In addition, the modern doctorate needs to provide excellent training for roles beyond research and higher education, preparing doctoral graduates for a variety of careers that require deep rigorous analysis in public, charitable and private sectors. »

<https://www.leru.org/files/Maintaining-a-Quality-Culture-in-Doctoral-Education-Full-paper.pdf>

4 Article L612-7 du Code de l'éducation

5 Arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat

mais aussi de ses valeurs et des compétences des chercheurs dans de multiples secteurs socio-économiques. En France, le diplôme de doctorat reste encore méconnu, voire trop peu reconnu, comme garant d'une diversité de compétences nécessaires pour remplir des missions au-delà de la recherche académique.

Qualité et doctorat : quels enjeux ?

La notion de qualité est centrale pour répondre au besoin de reconnaissance de ce que recouvre le doctorat, à tous les niveaux. Plusieurs acceptions de cette notion sont possibles, dont deux émergent notamment :

- la qualité des processus d'accompagnement, de formation et de suivi des doctorants (niveau général ou structurel)
- la qualité d'un projet de recherche doctoral spécifique (niveau particulier ou individuel).

Il est globalement accepté par la communauté académique que l'amélioration de la première conduit à l'amélioration de la seconde : les conditions déterminantes identifiées étant la fréquence des rencontres avec les encadrants⁶, le sentiment d'accompagnement perçu par les doctorants⁷, leur sociabilisation au sein de la communauté scientifique⁸ ou encore une relation interpersonnelle entre doctorant et encadrant jugée positive par les doctorants⁹.

Cette analyse globale renvoie à des défis très concrets pour les personnels des établissements, qui ont la responsabilité tant de la mise en œuvre du cadre réglementaire, impliquant des adaptations régulières, que du suivi du fonctionnement de leurs services, impliquant une continuité. Les personnels représentés pendant le Workshop sur l'Encadrement Doctoral (WED) ont l'ambition de faire en sorte que les évolutions réglementaires s'articulent sans difficultés avec le contexte local : pratiques déjà installées, contraintes de divers ordres (géographiques, de taille, financières, etc.) ; mais aussi qu'elles soient l'instrument de la qualité du processus d'accompagnement plutôt que subies et vécues comme des contraintes. Certains défis, déjà évoqués lors de l'édition 2016 du WED, ont été approfondis sous l'angle de la qualité :

- la question du changement d'échelle : l'augmentation du nombre de doctorants depuis les années 1990¹⁰ nécessite une structuration plus forte pour éviter une dégradation des conditions de travail et une augmentation du nombre d'arrêts prématurés ;
- les questions de recrutement, d'indicateurs de qualité du projet pendant son déroulement, de montée en compétences du doctorant et d'accompagnement des encadrants dans leur mission, de structuration du suivi et enfin de gestion des arrêts prématurés réunissent les niveaux structurels — puisqu'ils sont gérés par les établissements — et les niveaux individuels — puisqu'ils sont des éléments de suivi de chaque projet.

Au cœur de ces approches, la réflexion sur le niveau d'exigences et de compétences que doit garantir le doctorat reste centrale. Des réponses concrètes sont nécessaires pour que la France puisse conserver et améliorer son potentiel de recherche et d'innovations techniques et sociétales ainsi que son attractivité internationale, tout en garantissant un accompagnement solide aux personnels et aux doctorants qui y contribuent.

6 Heath T. 2002, *A quantitative analysis of PhD students' views of supervision*, Higher Education Research and Development 21(1):41-53

7 Sinclair, M. 2004. *The Pedagogy of 'good' PhD Supervision: A National Cross-Disciplinary Investigation of PhD Supervision*. Department of Education, Science and Training Canberra

8 Golde C. 2000, *Should I stay or should I go ? Student descriptions of the doctoral attrition process*, Review of Higher Education 23(2):199-227

9 Whitelock, D., D. Faulkner et D. Miell 2008, *Promoting creativity in PhD supervision: Tensions and dilemmas*, Thinking Skills and Creativity 3(2):143-153

10 51000 doctorants en 1990 d'après le « Rapport bleu n°11 » de la DRED (chiffres relatés par l'ABG : <http://www.intelligence.fr/docs/FPR/fpr043.pdf>, page 2), 71000 en 1995 d'après le rapport sur les ED de 2001 (<https://web.archive.org/web/20101116203616/http://dr.education.fr/RED/red2001.pdf>)

Une dynamique évolutive de l'environnement doctoral

Un riche écosystème de l'encadrement et du suivi doctoral

Parmi les principes qui ont présidé aux discussions menées lors du WED se trouve la nécessité d'intégrer l'ensemble des acteurs au cœur de chacune des solutions concrètes à apporter aux défis identifiés. En effet, une dynamique conjointe des parties prenantes est souhaitable, reflétant ainsi la richesse de l'écosystème du doctorat, c'est-à-dire :

- les doctorants ;
- les encadrants : directeurs doctoraux, co-encadrants ;
- les personnels des structures : unités, écoles doctorales (ED), collèges doctoraux, établissements d'inscription, éventuels employeurs autre que les structures de recherche (structures privées ou publiques hors recherche) ;
- les bailleurs de fonds ;
- les « témoins » : futurs employeurs, grand public, etc.

Évolutions récentes du doctorat et de son environnement

Le doctorat en France a été structuré et réglementé de façon récurrente au cours des vingt dernières années : création des chartes des thèses en 1998, création des ED en 2002, structuration des formations en 2006, formalisation du contrat doctoral en 2009 et systématisation du suivi individuel en 2016.

L'inscription du doctorat au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) en 2018 est un cap passé pour valoriser un référentiel de compétences commun à l'ensemble des titulaires de doctorat et caractéristique de l'expérience menée par l'exercice de la recherche doctorale. Il s'agit d'un outil descriptif qui peut pourtant être également perçu comme prescriptif ou, du moins, révélateur du niveau d'exigences attendu via la formation par la recherche. L'articulation entre ce niveau d'exigences et les éléments d'encadrement posés par l'évolution de la réglementation est perceptible mais reste un enjeu opérationnel pour les établissements, qui pose notamment la question du suivi de leurs effets.

Positionnement de l'édition 2018 du Workshop sur l'Encadrement Doctoral

L'encadrement, au cœur du système qualité du doctorat

Le WED est un événement qui vise à réunir les acteurs français du doctorat pour réfléchir aux enjeux actuels et proposer des solutions concrètes et réalistes pour y répondre. Les participants représentent l'ensemble des professionnels du doctorat : doctorants, encadrants, responsables et personnels des structures de recherche publiques, employeurs, bailleurs de fonds.

Les participants représentent donc aussi bien le niveau individuel que collectif de l'encadrement doctoral, et leur rencontre dans le cadre des ateliers permet de penser l'encadrement collectivement, comme un système devant fonctionner en synergie.

Besoins des acteurs du doctorat

Au-delà de l'intérêt de se rencontrer, les acteurs présents sont invités à partager leurs pratiques et à penser ensemble les nouveaux outils introduits par l'arrêté de 2016 relatif au doctorat (convention de formation, comité de suivi individuel, portfolio, formations des encadrants, etc.) ainsi que les compétences mises en valeur par l'inscription du doctorat au RNCP.

Les évolutions du doctorat amènent les encadrants (directeurs et directrices, co-encadrants, référents dans les structures partenaires) à assumer de nouvelles fonctions et de nouvelles responsabilités. **Les encadrants et les structures d'accompagnement ont besoin d'être aidés et accompagnés** dans la prise en charge des différentes facettes de l'encadrement doctoral. On peut, par exemple leur fournir des outils clefs-en-main, en leur facilitant l'accès à une bibliographie pertinente ou en leur proposant des formations.

Un espace de co-construction de propositions

Le WED a été organisé sur un principe inspiré des forums ouverts : il a été conçu pour favoriser la prise de parole du plus grand nombre, dans une démarche inclusive et d'intelligence collective. L'objectif du WED était de rassembler les acteurs du doctorat autour d'une recherche de bonnes pratiques. Le WED a également favorisé une approche concrète : si les enjeux de fond sont abordés comme éléments de contexte, les ateliers ont avant tout visé la création, l'imagination ou l'appropriation d'outils que les participants peuvent rapidement mettre en œuvre dans le quotidien de l'encadrement doctoral.

L'événement

Le Workshop sur l'Encadrement Doctoral (WED) a été organisé par quatre structures :

- Adoc Métis est une société de conseil et de formation dédiée à l'enseignement supérieur et à la recherche, qui a notamment une activité importante de formation et de recherche sur l'encadrement doctoral ;
- l'Association Nationale des Docteurs (ANDès) est une association reconnue d'utilité publique œuvrant à la valorisation du doctorat et des compétences des docteurs en France ;
- le Réseau National de Collèges Doctoraux (RNCD) est une association regroupant des collèges doctoraux de toute la France afin de participer à la réflexion actuelle sur la place du doctorat dans et hors l'université ;
- l'Université de Lyon est un site académique d'excellence à vocation mondiale. Labellisée IDEX en 2017, elle regroupe 5400 doctorants de toutes disciplines.

L'événement suit les principes de la première édition, organisée en 2016¹¹ : il vise à réunir les principaux acteurs du doctorat en France afin de proposer des solutions concrètes et réalistes aux défis que rencontre actuellement la communauté des encadrants et des professionnels du doctorat.

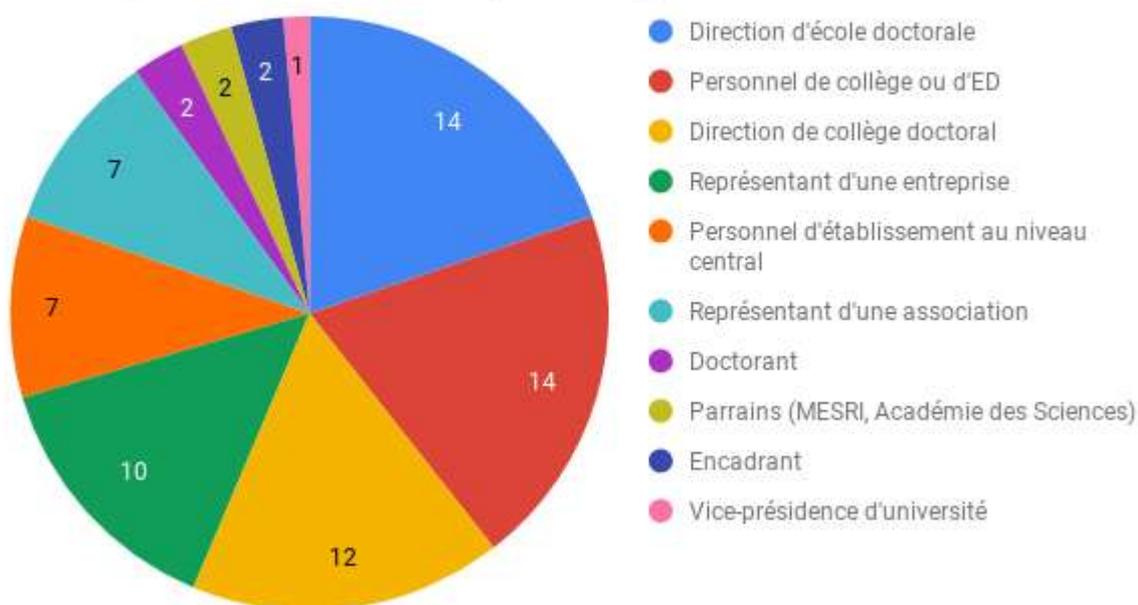
Le WED est principalement organisé autour d'ateliers thématiques de travail (12 ateliers de 90 minutes, répartis sur trois sessions), durant lesquels les participants ont déterminé leur problématique de travail, passé en revue les pratiques existantes et proposé des outils, solutions ou recommandations, en prêtant attention à leur pertinence et à leur réalisme. Les thématiques de ces ateliers ont été fixées pour partie par le Comité de Pilotage et pour partie par les participants directement, afin d'être au plus près des problématiques de la communauté du doctorat.

En outre, des interventions en plénière ont eu lieu pour illustrer et enrichir les débats : une conférence sur les démarches qualité, une présentation d'une enquête auprès d'encadrants de doctorat, un état des lieux des modalités d'organisation des ED et une conférence-débat sur le doctorat en dehors du cadre contractuel.

Le WED a réuni 71 participants de tous les champs disciplinaires et aux statuts divers : directions de collèges doctoraux, directions d'ED, encadrants, responsables administratifs de structures doctorales, entreprises en lien avec le monde académique, doctorants, représentants d'associations.

11 Vous trouverez le recueil de l'édition de 2016 sur le site web dédié : <https://w-e-d.info/>

Participants au WED 2018 par catégorie



Lecture et utilisation du présent recueil

Le présent recueil contient des propositions et des constats formulés par les participants au WED, les 28 et 29 novembre 2018. Les positions exprimées ici n'engagent donc en rien les structures organisatrices ou partenaires et ne reflètent que les échanges qui ont eu lieu lors de l'événement. De même, les éléments de contexte mentionnés dans les restitutions des ateliers reflètent ceux qui étaient en vigueur et connus des participants au moment de la tenue de l'atelier.

Le présent document est distribué sous les termes de la licence Creative Commons CC-BY, afin de faciliter sa diffusion et son appropriation par le plus grand nombre. Il regroupe les propositions issues des différents ateliers du WED. Il est structuré comme suit :

- principales propositions : synthèse des propositions issues des ateliers, regroupées par catégorie de personne/structure à qui elles sont adressées ;
- interventions en plénière : parcours des intervenants et synthèses de leurs présentations ;
- propositions des différents ateliers : présentations détaillées des discussions et propositions de chaque atelier ;
- organisation de l'événement : présentations des structures organisatrices, du comité de pilotage et des partenaires.

Le terme « Encadrant »

Dans la suite du présent document, le terme « encadrant » est utilisé pour désigner toute personne amenée à participer à l'encadrement d'un doctorant, qu'il s'agisse d'une personne apparaissant officiellement dans l'équipe de direction du projet de recherche ou d'une personne intervenant officieusement dans la direction des travaux.

Sommaire

Avant-propos	2
Qualité et doctorat : quels enjeux ?.....	3
Une dynamique évolutive de l'environnement doctoral.....	4
Positionnement de l'édition 2018 du Workshop sur l'Encadrement Doctoral.....	4
L'événement.....	5
Lecture et utilisation du présent recueil.....	6
Sommaire	7
Principales propositions	9
Écoles doctorales.....	9
Structures organisant les formations à l'encadrement doctoral.....	9
Encadrants.....	9
HCERES.....	10
MESRI.....	10
Associations nationales impliquées dans le doctorat.....	10
Interventions en plénière	11
Les démarches qualité.....	12
Premiers résultats d'une enquête sur l'encadrement doctoral en France.....	16
Les modalités d'organisation des écoles doctorales en France.....	19
Conférence-débat : le doctorat en dehors du cadre contractuel.....	21
Propositions des différents ateliers	26
Comment faciliter la montée en compétences des acteurs en charge du suivi du processus doctoral (directions d'ED, responsables et personnels administratifs, etc.) ?.....	26
Pourquoi et comment sélectionne-t-on les doctorants, contractuels ou non ?.....	27
Comment développer et évaluer la compétence des doctorants à l'encadrement ?.....	29
Quelle coordination des activités et des acteurs du doctorat dans les établissements ?.....	31
Conséquences de la diversification des carrières sur le déroulement du doctorat.....	34
Prévention et accompagnement des arrêts prématurés.....	36
Gestion des données de la recherche.....	39
Formation des encadrants : former qui ? à quoi ? comment ?.....	42
Comment mobiliser les nouveaux outils réglementaires (portfolio, comité de suivi individuel, convention de formation) au service de la qualité du doctorat ?.....	45
Comment construire un dispositif d'évaluation des projets doctoraux dans une démarche qualité ?.....	50
Articulation des activités de recherche et des activités connexes (formations complémentaires, enseignement, conseil, implication collégiale ou associative, etc.).....	52
À quoi sert la soutenance et comment l'organiser pour qu'elle remplisse son rôle ?.....	53
Organisation de l'événement	55
Structures organisatrices.....	55
Comité de pilotage.....	59
Comité d'organisation.....	59
Parrains.....	60

Partenaires.....	61
Annexes.....	65
Acronymes.....	65
Typologie des acteurs et des besoins proposée par l'atelier 4.....	66
Ressources en lien avec les travaux des ateliers du WED.....	68

Principales propositions

Établissements

- Aider les gestionnaires d'ED et d'inscription, par des mises en réseaux, des échanges de pratiques, des plans de formation spécifiques et des fiches de poste formalisées
- Intégrer la question de la montée en compétences des doctorants de façon transverse dans de multiples dispositifs : charte du doctorat, comités de suivi individuels, formations
- Mettre en place des guichets uniques pour les doctorants, après une réflexion poussée sur la coordination des activités et des structures au sein de l'établissement
- Sensibiliser l'ensemble des chercheurs et enseignants-chercheurs aux compétences acquises par la pratique de la recherche
- Intégrer les formations à l'encadrement doctoral dans le cadre des formations des nouveaux maîtres de conférences
- Organiser des échanges entre directions d'ED pour harmoniser ou identifier les raisons de différences dans les pratiques liées aux outils d'accompagnement et de suivi (en particulier, comité de suivi individuel, convention de formation)

Écoles doctorales

- Évaluer les propositions de projets de doctorat en prenant en compte leur aspect novateur, leur faisabilité et l'intégration du doctorant dans un environnement de recherche
- Formaliser et afficher les modalités de recrutement/sélection des doctorants
- Développer les contacts entre doctorants et docteurs : réseau alumni, tables-rondes de témoignage
- Organiser des comités de suivi individuel dès la première année de doctorat
- Favoriser la réflexion sur les compétences de façon précoce, notamment en sensibilisant à l'utilisation du portfolio de compétences
- Intégrer dans les formations à l'éthique et à l'intégrité les questions liées à la gestion des données (reproductibilité, traçabilité, ouverture, ...)

Structures organisant les formations à l'encadrement doctoral

- Proposer aux encadrants des formations qui abordent la question de la montée en compétences, du recrutement, de la poursuite de carrière
- Communiquer sur ces formations via les unités de recherche et en s'appuyant sur les témoignages des personnes formées
- Limiter le caractère obligatoire des formations, ou le restreindre à des sensibilisations portant sur la bibliographie et la réglementation

Encadrants

- Profiter de la rédaction de la convention de formation pour discuter de façon précoce avec les doctorants des pistes de poursuite de carrière envisagées et des modalités de gestion des données de la recherche
- Se former aux aspects de recrutement, de poursuite de carrière, d'intégrité et de montée en compétences dans la relation d'encadrement

HCERES

- Diffuser des synthèses annuelles des évaluations des ED pour permettre aux ED de se comparer aux données nationales

MESRI

- Être exemplaire sur l'ouverture des données (notamment celles des enquêtes sur les ED) et proposer un cadre méthodologique partagé pour le recueil et l'ouverture de données administratives relatives au doctorat
- Prendre en compte le coût de l'organisation de formations à grande échelle des encadrants doctoraux dans les dotations aux établissements
- Clarifier les difficultés juridiques liées à la terminologie de la convention de formation

Associations nationales impliquées dans le doctorat

- Créer et animer un réseau des gestionnaires d'ED et d'inscription des doctorants
- Coordonner des actions de communication à destination du grand public sur les compétences acquises par la pratique de la recherche
- Organiser une étude nationale à grande échelle des interruptions prématurées de doctorat pour les caractériser

Interventions en plénière

Quatre séances plénières ont ponctué les ateliers de travail, avec pour objectif d'enrichir les réflexions et les débats :

- 1) les démarches qualité (p. 12) ;
- 2) premiers résultats d'une enquête sur l'encadrement doctoral en France (p. 16) ;
- 3) les modalités d'organisation des ED en France (p. 19) ;
- 4) conférence-débat : le doctorat en dehors du cadre contractuel (p. 21).

Les interventions sont retranscrites dans les pages qui suivent.

Les démarches qualité

Intervenantes : Pr Clotilde Boulanger, Pr Marianne Delarue, Sabine Goulin

Les principes des démarches qualité

Intervenante : Sabine Goulin

Sabine Goulin est directrice générale adjointe déléguée au pilotage à l'Université de Lorraine, en charge de la DAPEQ (Délégation à l'Aide au Pilotage Et à la Qualité). Elle co-pilote le réseau « [Qualité en enseignement supérieur et recherche](#) ».

Sabine Goulin fait une présentation des enjeux des démarches qualité. Elle commence par évoquer les définitions que s'en font les acteurs de l'ES-R¹² et montre qu'il s'agit principalement d'évaluer et analyser les risques, de chercher à faire évoluer les processus et les pratiques, dans un objectif d'amélioration de la satisfaction. Elle revient sur un biais fréquent de perception de la qualité, à savoir le prisme des labels et des normes qualité et insiste sur le fait que ces éléments doivent être pensés comme des outils au service des établissements, mobilisables s'ils paraissent pertinents, plutôt que comme des fins en soi.

Elle évoque la façon dont devraient être pensées les démarches qualité à travers un extrait de la norme ISO9001¹³ : « L'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité ». Elle insiste sur trois notions importantes de cet extrait : la décision stratégique de l'établissement, qui doit être à l'origine de la démarche qualité ; l'amélioration des performances globales, qui doit être la finalité de la démarche ; la pérennité, qui doit être pensée dès la mise en place de la démarche.

Sabine Goulin revient ensuite sur l'importante distinction entre, d'une part, le « contrôle qualité », qui est un ensemble de processus, d'indicateurs et d'outils de mesure et, d'autre part, la « culture qualité », qui est un état d'esprit des acteurs de l'établissement, les amenant à souhaiter travailler de concert dans une démarche d'amélioration continue.

Elle présente les étapes d'une démarche qualité. La première, d'après elle, est une phase d'analyse critique de l'existant : se connaître dans ses forces comme dans ses faiblesses, et déterminer ses ambitions. Elle présente ensuite la succession itérative des phases qui doivent suivre, en se basant sur la roue de Deming¹⁴ : Planifier, Faire, Vérifier, Agir.

Pour rendre ces quatre phases plus concrètes, Sabine Goulin détaille les objets et actions impliqués :

- Stratégie (planifier) : plan et projet stratégique ; objectifs et plans d'actions ; chartes et valeurs ; schéma directeur ; contrat d'objectifs et de moyens ; planification de la mise en œuvre,
- Mise en œuvre (faire) : travail en mode projet ; animation de groupes de travail ; identification des processus concernés ; réalisation des actions ; formalisation des processus, procédures, et documents ; données, indicateurs et tableaux de bord,
- Évaluation (vérifier) : évaluation par les parties intéressées ; évaluation externe, agences , labels, accréditation ; évaluation interne : autoévaluation, groupe experts, audit ; ranking, benchmarking,

12 En se basant sur une enquête présentée lors des ateliers de l'association QUARES (Association pour la Qualité en Recherche et en Enseignement Supérieur) en 2018.

13 [Norme ISO9001:2015](#) : « Systèmes de management de la qualité »

14 Voir par exemple A. Chardonnet et D. Thibaudon, *PDCA et performance durable*, Eyrolles, 2014

- Analyse et décision (Agir) : instances de décisions et de régulation ; analyse ; suivi des améliorations ; tableaux de bord de pilotage ; décisions et propositions.

Sabine Goulin rappelle que les hommes et les femmes qui travaillent au sein d'une structure sont sa principale richesse et que les démarches qualité doivent donc être faites pour et autour d'eux. Elle en déduit cinq clefs de la qualité : la responsabilisation des acteurs, notamment via la clarification des missions et de l'offre de services ; le fait de donner du sens à leur travail pour favoriser l'envie d'améliorer la qualité des services ; la description, la simplification et l'adaptation des processus ; l'utilisation d'évaluations pour analyser les résultats, en développant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ; le management et la communication, pour développer et consolider un système de proximité pour le pilotage du changement.

Sabine Goulin conclut son intervention sur une citation de Jacques Laranès, ancien vice-recteur de l'Université de Lausanne, qui résume pour elle les objectifs des démarches qualité : « Éviter que la recherche de la conformité ne remplace la réflexion sur la pertinence ».

La notion d'alignement stratégique dans le cas du doctorat

Intervenante : Pr Clotilde Boulanger

Clotilde Boulanger est professeure à l'Université de Lorraine. Elle a été vice-présidente du Conseil Scientifique de 2011 à 2014 et est actuellement vice-présidente déléguée à la stratégie doctorale.

Clotilde Boulanger commence par présenter brièvement le contexte organisationnel de l'Université de Lorraine, notamment ses structures internes : 10 pôles scientifiques qui coordonnent thématiquement les activités de recherche, 9 collègius qui coordonnent les activités de formation et 8 ED, regroupant un peu plus de 1800 doctorants.

L'établissement résulte de la fusion de plusieurs établissements. Clotilde Boulanger explique que le processus doctoral a été précurseur dans le rapprochement des établissements, avec un collège des ED commun, favorisant la connaissance réciproque et l'émergence de quelques règles communes ainsi que l'échange de bonnes pratiques. Lors de la fusion en 2012, le collège devient interne à l'établissement et sa création s'accompagne d'une harmonisation progressive des pratiques. Pour autant, de par son statut de précurseur, le processus doctoral a été considéré comme déjà traité, lors des réflexions sur la fusion des établissements lorrains, amenant dans un premier temps une conservation des pratiques et des structures initiales.

Dans le projet stratégique de l'établissement figure un axe sur le doctorat, dont les objectifs sont un accroissement en qualité et en quantité de la recherche doctorale, avec pour finalité un renforcement de la dynamique entre formation, recherche et société. C'est ainsi qu'est apparue, lors de la réflexion sur le projet stratégique, la nécessité de repenser les périmètres des ED, afin de mieux les faire correspondre à la fois aux pôles scientifiques et aux champs de formation.

Les autres axes de travail relatifs au doctorat, au sein du projet stratégique, sont :

- La qualité de l'encadrement doctoral et des formations doctorales, avec pour finalité l'amélioration des poursuites de carrière,
- La valorisation du doctorat, notamment vis-à-vis des financeurs et des employeurs,
- L'amélioration du service aux doctorants en travaillant sur l'environnement institutionnel : rendre transparents et efficaces les processus, en prenant en compte la répartition sur 6 sites,
- La visibilité et l'attractivité du doctorat auprès des étudiants des niveaux L et M,

- La formation à l'anglais des personnels des services en contact avec les doctorants pour améliorer la qualité de l'accueil des doctorants d'origine étrangère.

Clotilde Boulanger présente la démarche générale suivie par l'Université de Lorraine : une fois la stratégie définie, il a fallu formaliser les objectifs précis à atteindre, pour ensuite en déduire la redéfinition des structures, des processus de systèmes d'information et le processus général d'organisation du doctorat. Tous ces éléments doivent être alignés pour qu'il y ait un parfait accord avec la stratégie, ce qui passe notamment par l'alignement des structures administratives de l'établissement et des ED. Cet alignement a été obtenu par :

- Une série de groupes de travail, réunissant l'ensemble des parties prenantes : doctorants, associations de jeunes chercheurs, directeurs d'ED, administration de la direction de la recherche, vice-présidence, avec un appui de la Délégation à l'Aide au Pilotage Et à la Qualité,
- Des enquêtes réalisées auprès des doctorants et des directeurs doctoraux afin de déterminer quelle était la satisfaction vis-à-vis de l'existant et quelles étaient les attentes,
- Du parangonnage concernant l'organisation du doctorat dans d'autres établissements,
- Des séminaires thématiques en accès libre.

Le résultat de ce travail a été la rédaction d'un cahier des charges. Clotilde Boulanger insiste sur le fait que la qualité de la définition de la stratégie est déterminante pour le succès de sa mise en place, mais que dans la mesure où cette mise en place implique des changements, elle générera toujours de la résistance au changement. Cela signifie notamment que l'élaboration du cahier des charges, tout comme sa mise en place, sont des processus qui prennent du temps et doivent en prendre. Clotilde Boulanger détaille ensuite les cinq chantiers prioritaires mis en place (réglementation, formation, communication, internationalisation, services) et la démarche qualité qui accompagne cette mise en place.

Elle conclut sur l'importance de l'alignement des actions de tous les acteurs (présidence, directions des ED, personnels des ED, personnels de la direction de la recherche, autres services impliqués) autour de cette stratégie, alignement qui a pu être obtenu par la co-construction. Lorsque cet alignement est atteint, il amène une satisfaction plus grande de tous les acteurs.

Démarche qualité : le cas du collège doctoral de l'Université Paris-Saclay

Intervenante : Pr Marianne Delarue

Marianne Delarue est professeure à l'Université Paris-Saclay et directrice adjointe de l'ED Sciences du Végétal.

Marianne Delarue commence par présenter le contexte de l'Université Paris-Saclay, issu d'un projet IDEX et dont le doctorat était le point de départ, en donnant quelques indicateurs de nombres de fondateurs et de dimensionnement des ED.

Elle indique quels sont les trois axes de la stratégie du collège doctoral : la visibilité du doctorat, la lisibilité du doctorat et la qualité du doctorat. Elle fournit la déclinaison concrète de ces axes dans l'établissement : politique de formation doctorale, certification ISO9001, système d'information, coopération internationale, processus de recrutement des doctorants, préparation et suivi du devenir des docteurs, dépôt et signalement électronique des thèses.

Elle répertorie ensuite certaines actions notables qui en découlent : diplôme unique pour tous les établissements, charte du doctorat commune, système d'information unique via ADUM, organisation commune de manifestations (cérémonie de remise des diplômes, MT180, etc.), mise en place d'un site web unique du doctorat à Paris-Saclay, modalité unifiée de recrutement des doctorants (principes communs entre les ED pour la décision de première inscription d'un doctorant) et décision partagée pour la répartition des contrats doctoraux de l'établissement, mise en place d'un pôle « Éthique de la recherche et intégrité scientifique ».

Marianne Delarue détaille le processus qui a mené à la certification ISO9001 du « management par la qualité de l'activité de formation doctorale ». Les trois principaux leviers de cette certification sont :

- La communication : garantir que les informations et les recommandations s'appuient sur des enquêtes et des résultats statistiques et actualisés et qu'elles soient diffusées à tous,
- L'amélioration continue : garantir que les dispositifs proposés sont suivis et permettent de remédier rapidement aux dysfonctionnements et aux difficultés rencontrées,
- Le partage et généralisation des bonnes pratiques de chacun.

Elle précise les conditions de cette certification : accessibilité des données, dispositifs d'autoévaluation et de diagnostic, actions d'amélioration planifiées et décidées collégalement.

Marianne Delarue conclue sur les apports de cette certification dans une période de transformation de l'établissement : une meilleure lisibilité (partage des objectifs et des valeurs, clarification des rôles des structures), une confiance (en interne, vis-à-vis des partenaires), une vision à long terme de la trajectoire de transformation.

Échanges avec la salle

En réponse à une question de la salle, les intervenantes indiquent quelles ont été, d'après elles, les principales difficultés rencontrées lors de la mise en place des démarches qualité autour du doctorat : les différences de culture et de valeurs, notamment d'une discipline à l'autre ; le portage du diplôme et son affichage quand il n'y a pas fusion d'établissements ; la pérennité des ressources et des compétences nécessaires à l'amélioration continue des pratiques.

Une question est posée concernant l'accompagnement des équipes en charge du doctorat pour ces démarches qualité. Marianne Delarue indique que le cabinet qui effectue l'audit pour la certification ISO9001 effectue également un accompagnement et, le cas échéant, des formations. Sabine Goulin répond que le rôle de la DAPEQ est précisément de jouer le rôle de « consultant » en interne. Elle précise qu'elle a pu voir, à travers son implication dans le réseau RELIER, une grande variété de pratiques en la matière, allant de la prestation à la création de départements internes, en passant par la formation de personnes dans les structures de l'établissement.

Enfin, les trois intervenantes confirment l'implication précoce des doctorants dans l'ensemble des processus qualité, de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en place des groupes de travail et la rédaction de documents tels que la charte du doctorat.

Premiers résultats d'une enquête sur l'encadrement doctoral en France

Intervenante : Dr Carole Chapin

Carole Chapin est consultante et formatrice au sein d'Adoc Mètis. Elle est responsable des activités de R&D du cabinet.

Au cours de cette présentation, Carole Chapin présente les résultats préliminaires d'une enquête sur l'encadrement doctoral en France. Cette enquête a d'abord pris la forme d'un questionnaire, lancé le 28 septembre 2019, et encore en cours au moment de la conférence, la phase de réponse du questionnaire s'interrompant le 20 décembre 2018. Le questionnaire est à destination des doctorants et des encadrants. Il porte sur la satisfaction des répondants vis-à-vis des outils et de la gestion de situations « types » propres à l'encadrement doctoral. L'analyse préliminaire ici présentée a été réalisée sur les données récoltées au 19 novembre 2019, ce qui constitue 1255 réponses complètes et fiables, dont 1003 réponses de doctorants et 252 réponses d'encadrants.

Le premier axe présente les profils des répondants. L'ensemble des champs disciplinaires est représenté, dans des proportions diverses. Chez les encadrants, une large majorité de chercheurs des domaines biologie et santé est représentée avec 39% des répondants, et 28% pour le domaine des sciences techniques. Les domaines des Arts, Lettres, Langues et Sciences Humaines et Sociales (ALLSHS) sont moins représentées, avec 17% des répondants toutes disciplines confondues. Une comparaison avec les données nationales permet donc de souligner un biais en faveur du domaine biologie et santé (surreprésenté dans l'enquête), et à l'inverse une sous-représentation légère des ALLSHS. Les proportions sont légèrement différentes au sein de la population des répondants doctorants, où l'on trouve néanmoins de façon similaire une majorité de répondants en biologie et santé (26%), mais davantage d'équilibre avec 15,9% de doctorants dans les domaines des sciences techniques, et 14,5% de doctorants dans les domaines des sciences de la société. Le total des ALLSHS, tous domaines confondus, s'élève alors à 45%. L'ensemble des statuts est également présent parmi les répondants à l'enquête, mais l'on constate une légère surreprésentation de répondants professeurs des universités, quand au contraire, les maîtres de conférences sont moins représentés, en comparaison avec les données nationales, ce qui peut s'expliquer notamment par le fait qu'une partie des maîtres de conférences a peu d'expérience de l'encadrement doctoral. Parmi les encadrants, 51% des répondants sont des hommes, et 47,6% sont des femmes. Parmi les doctorants, les proportions sont différentes car 56,4% des répondants sont des femmes pour 38,3% d'hommes. Une partie des répondants n'a pas souhaité répondre à cette question. Sur l'ensemble des encadrants ayant répondu au sondage, une majorité (191 répondants) est titulaire de l'Habilitation à Diriger des Recherches, et la plupart (177 répondants, 70%) a encadré jusqu'à 10 doctorants (36% entre 0 et 5, et 34% entre 5 et 10) quand 22 % d'entre eux ont encadré entre 10 et 20 doctorants, et 7% plus de 20 doctorants.

Le questionnaire inclut une question sur la formation à l'encadrement de doctorants : 46% des répondants n'ont jamais suivi de formation à l'encadrement, 25% des répondants ont suivi une formation et 25% n'ont pas encore suivi de formation mais envisagent de le faire. Parmi les encadrants qui ont suivi des formations, les répondants ont principalement été poussés par la curiosité (34 répondants) ou ont cherché à trouver des réponses à des problèmes rencontrés en situation d'encadrement (16 répondants). Il peut également s'agir d'une conséquence de l'obligation réglementaire (8 répondants) ou d'une incitation forte de la part de leur établissement (9 répondants). Parmi ceux qui envisagent de se former, la curiosité tient également une large part (59 répondants), ainsi que la recherche de solutions (33 répondants).

Le deuxième axe de la présentation évoque quelques analyses relatives à la qualité du doctorat / de l'encadrement doctoral. Il s'agit de détailler des éléments mentionnés par les participants à l'enquête pouvant caractériser les critères de déroulement ou de réalisation d'un doctorat. À la question « caractéristiques d'un encadrement réussi », à destination des encadrants, on note que les critères recevant le plus grand nombre de réponses (100 réponses ou plus) portent sur les résultats de la recherche, la montée en compétences de recherche du doctorant et sa poursuite de carrière :

- « Le doctorant a acquis les compétences méthodologiques d'un chercheur » (204 réponses)
- « Je suis content des résultats de recherche obtenus » (147 réponses)
- « Le nombre d'articles publiés/soumis correspond aux attentes de ma discipline » (129 réponses)
- « Le doctorant a trouvé un contrat post-doctoral auprès d'un bon laboratoire ou dans une bonne équipe » (129 réponses).
- En revanche, certains critères sont peu mentionnés comme gages d'un encadrement réussi (50 réponses ou moins) :
- « La recherche n'a pas changé d'objectifs entre le début et la fin » (2 réponses)
- « Le volume du manuscrit correspond aux attentes de ma discipline » (8 réponses)
- « J'ai progressé dans mes compétences d'encadrement » (31 réponses).

En interrogeant les encadrants sur les compétences nécessaires pour encadrer selon eux, on peut réaliser un classement de ces dernières. Ainsi, les cinq compétences les plus importantes sont, d'après les répondants (moyenne des réponses) :

- « L'expertise scientifique »
- « La transmission de savoirs et de savoir-faire »
- « La capacité à procurer aux doctorants un environnement adapté »
- « L'identification des besoins des doctorants »
- « La capacité à s'adapter à des spécificités individuelles ».

Cet axe de l'enquête permet également de s'interroger sur la satisfaction des doctorants vis-à-vis de leur encadrement. La plus large part des répondants (plus de 300) se déclarent « très satisfaits », 300 se déclarent « satisfaits ». Cependant 120 doctorants se déclarent « pas du tout satisfaits » et un peu plus de 200 se déclarent « peu satisfaits ». À ce stade de l'analyse, il est difficile de préciser le sens de ces réponses, mais on peut noter que la proportion de doctorants globalement satisfaits et celles de doctorants non satisfaits varie peu selon les champs disciplinaires : la part de doctorants insatisfaits est légèrement plus élevée (autour de 40%) chez les doctorants dans le domaine des humanités et en mathématiques, et légèrement moins élevée (à peine plus de 25%) chez les doctorants dans le domaine droit, économie, gestion et en sciences techniques.

La présentation de Carole Chapin se conclut sur quelques points d'attention. Du point de vue de la gestion du temps, il est notable que les doctorants ayant répondu à l'enquête trouvent que leurs encadrants font des efforts de disponibilité (près de 500 répondants) et tâchent de leur apporter des réponses rapides. Du point de vue des encadrants, la recherche de réactivité dans les réponses à leurs doctorants est en effet une priorité, soulignée dans près de 250 réponses. En ce qui concerne la réflexion sur l'encadrement des doctorants et la remise en question de ses pratiques, une majorité de répondants déclare favoriser la discussion avec ses collègues (200 réponses) ou avec les doctorants eux-mêmes (150 réponses). Une minorité (60 réponses) a recours à des ouvrages ou des articles sur la

question. Quand la démarche de réflexivité inclut des retours des doctorants, ceux-ci sont majoritairement jugés légitimes quand ils portent sur les modalités de suivi du doctorat, ou sur les modalités de communication. Ils sont jugés moins légitimes quand ils portent sur des choix scientifiques réalisés dans le cadre du doctorat. Pour leur part, les encadrants se sentent légitimes et satisfaits de leur capacité à accompagner leurs doctorants pour leur poursuite de carrière dans l'enseignement supérieur et la recherche (plus de 200 réponses en ce sens, et aucune réponse « Pas du tout satisfait »), mais moins quand il s'agit d'un projet de carrière dans le secteur privé, en particulier hors R&D (près de 150 réponses dénotant la satisfaction, et quelques réponses « Pas du tout satisfait »). Sur la question de la transmission des compétences, les encadrants ayant répondu au questionnaire se sentent principalement satisfaits de leur capacité à transmettre des connaissances (près de 250 répondants et aucun « pas du tout satisfait »), tandis qu'ils sont moins satisfaits de leur gestion des situations où les doctorants sous-estiment ou surestiment leurs compétences, ou bien de celles dans lesquelles les doctorants sont en difficultés pour faire des propositions innovantes (près de 130 réponses « peu satisfait » ou « pas du tout satisfait »).

La formation des encadrants étant une réponse régulièrement proposée à ces problématiques, on peut s'interroger, en dernier lieu, sur l'évaluation de ces formations par les encadrants qui en ont suivi. La moyenne des répondants s'accorde à les trouver « très utiles » (25 réponses, contre 5 pour la réponse « peu utiles »). Cependant il convient de croiser ces réponses avec les raisons de la formation, car on note que dans la catégorie des encadrants ayant suivi des formations par obligation, les répondants qualifient majoritairement les formations de « peu utile » (il s'agit de la seule catégorie de répondants dans laquelle la réponse « peu utile » est majoritaire). L'analyse préliminaire suggère ici que les formations à l'encadrement des doctorants sont plus efficaces et mieux acceptées quand elles ne sont pas obligatoires.

Les modalités d'organisation des écoles doctorales en France

Intervenant : Pr Pierrick Gandolfo

Pierrick Gandolfo est directeur adjoint de l'ED BISE (Normandie Université). De 2011 à 2018, il était coordinateur des évaluations des ED au sein du HCERES.

Pierrick Gandolfo donne une présentation, sur la base des données relevées lors des évaluations d'ED au cours des dernières années et de constats quant aux organisations des ED. Il revient en premier lieu sur des distinctions importantes entre les niveaux L et M d'une part et le niveau D d'autre part, qui ont un impact sur la gouvernance : l'attitude des étudiants des niveaux L et M est de l'ordre de la « consommation » de données et de connaissances, tandis que les doctorants sont les principaux acteurs de leurs parcours, responsables de leur montée en compétence ; de la même façon, on peut disposer de modalités de gestion similaires pour une licence ou un master, mais pas pour une ED.

Pierrick Gandolfo propose une cartographie des ED en France : il y a 270 ED en France, nombre qui varie au gré des restructurations. Elles sont très majoritairement, sur l'impulsion du MESRI, des ED thématiques plutôt que des ED de site : environ 90 en « sciences techniques », 50 en « sciences de la vie ou de l'environnement », 40 en « droit, économie et gestion », 85 en « sciences humaines et sociales », quelques ED pluridisciplinaires.

Elles regroupent environ 74000 doctorants, avec une moyenne de 200 à 400 doctorants par ED, avec des *minima* aux alentours de 60 doctorants et des ED de taille importante à 700 ou 800 doctorants. La plus grosse est l'ED interne de l'EHESS, avec 1500 doctorants.

Les ED sont associées à des unités de recherche : parfois seulement deux ou trois, parfois jusqu'à soixante unités différentes, en moyenne une quinzaine.

Ces éléments de dimensionnement ont un impact important sur la structuration et la gouvernance des ED.

La réglementation¹⁵ dispose que l'ED « est dirigée par un directeur assisté d'un conseil », titulaire de l'Habilitation à Diriger les Recherches, pour une durée maximale de huit années. Le conseil est composée de 12 à 26 membres, dont 60% représentent les chercheurs des unités de recherche, 20% sont des représentants élus des doctorants et 20% des personnalités extérieures. Depuis l'arrêté de 2016, il n'y a plus de nombre minimal de réunions par an, mais la pratique constatée est de 3 à 5 réunions par an.

Au-delà de la réglementation, on observe souvent d'autres organes dans le fonctionnement des ED : des directoires, des bureaux, des commissions, des gestionnaires.

Les directoires sont mis en place dans plusieurs cas : représentations de site, représentations de variétés disciplinaires, répartition du travail. Ils peuvent avoir l'inconvénient de multiplier les interlocuteurs, ce qui dérange certains établissements.

Le bureau est souvent l'outil de pilotage de l'ED. On y retrouve le plus fréquemment les membres du directoire quand il n'y a pas qu'un seul directeur, le(s) gestionnaire(s) et parfois - de plus en plus - des représentants des doctorants.

¹⁵ Arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat, articles 6 et 9.

Les commissions servent à préparer le travail du conseil sur certains sujets, par exemple la préparation des attributions des contrats doctoraux.

Pierrick Gandolfo souligne l'impact très important de l'environnement d'une ED (un ou plusieurs établissements, un ou plusieurs sites, dimensionnement, etc.) sur son fonctionnement et sa gouvernance, ce qui empêche la proposition d'une modalité harmonisée de fonctionnement. Il insiste également sur l'importance des collèges doctoraux lorsqu'ils existent, sur lesquels les ED peuvent s'appuyer pour mettre en commun des pratiques ou des éléments de fonctionnement. Il indique que les comités d'évaluation du HCERES ont constaté que les ED fonctionnaient globalement mieux lorsqu'elles étaient dotées d'un règlement intérieur.

Pierrick Gandolfo pose enfin la question de l'impact de l'organisation de la gouvernance sur le fonctionnement des ED. Il rappelle pour cela les missions réglementaires des ED : recrutement, encadrement et formation des doctorants, formation des encadrants, mise en place des comités de suivi individuels, préparation de la poursuite de carrière. Il a pu constater un impact de la gouvernance sur l'harmonisation des procédures à l'échelle d'un site ou d'un établissement, sur l'animation de l'ED, sur l'implication des doctorants et des associations de jeunes chercheurs, sur le sentiment d'appartenance des doctorants à l'ED et enfin sur la capacité à prévenir et gérer les conflits.

En réponse à une question de la salle, Pierrick Gandolfo évoque les différences d'organisation des comités de suivi, notamment en terme de composition, mais indique que la gouvernance de l'ED ne semble pas avoir d'impact sur cette composition.

Conférence-débat : le doctorat en dehors du cadre contractuel

Intervenants : Dr Sylvain Collonge, Quentin Rodriguez

Sylvain Collonge est responsable de la mission recherche à l'université de Bretagne-Loire et ancien président de l'ANDès ; il s'exprime ici à titre personnel. Quentin Rodriguez est président de la Confédération des Jeunes Chercheurs et doctorant à l'université Clermont-Auvergne.

Sylvain Collonge et Quentin Rodriguez introduisent la conférence-débat en rappelant que le problème abordé est complexe et rarement abordé sur le fond. Il s'agit là de l'objet de cette conférence qui n'a pas vocation à aborder dans le détail des pratiques disciplinaires variées, mais à définir en profondeur le sujet, à apporter des éléments de définition, de problématique et des pistes d'explications et de solutions. Une première chose à noter est la difficulté à trouver des données complètes et harmonisées permettant d'estimer quantitativement et avec fiabilité la dimension de la situation. En effet, le contrat de travail en France n'est pas défini par une loi, mais par la jurisprudence, sur la base de trois critères cumulatifs : la mise à disposition de sa force de travail par une personne, une forme de rémunération, en argent ou en nature, et un lien de subordination entre cette personne et un responsable qui représente l'employeur. Ce lien juridique existe même quand il n'y a pas de document signé, ou quelle que soit la nature du document signé : par exemple, un doctorant qui reçoit une somme d'argent pour réaliser une recherche sous la direction d'un encadrant doctoral remplit les critères juridiques nécessaires à l'établissement d'un contrat de travail. Si ce n'est pas le cas, on parlera de travail dissimulé ou de bénévolat. Ce que l'on appelle le cadre contractuel pour les doctorants se rapporte donc à l'existence d'un contrat de travail écrit, couvrant la durée et le temps de travail, à temps plein ou partiel. Pour les employeurs publics, le contrat doctoral permet, par ailleurs, de clarifier le lien entre la source de financement et l'employeur à l'origine du contrat. Dans le secteur privé, la convention CIFRE permet l'établissement d'un contrat de travail approprié à la nature des fonctions du doctorant.

Les intervenants vont aborder les situations de travail des doctorants qui ne sont pas couvertes par l'existence d'un contrat de travail au sens de cette définition. Pour faciliter la réflexion, ils proposent quatre catégories de situations dans laquelle les doctorants sans contrat de travail relatif au doctorat peuvent se trouver :

- Une première catégorie de doctorants est intitulée par les intervenants celle des « bénévoles professionnels » : il s'agit de doctorants qui sont employés et contractualisés dans le cadre d'une expérience professionnelle principale dont l'objet n'est pas le doctorat. Le doctorat vient enrichir leur activité professionnelle, mais leur salaire ne rémunère pas le doctorat qui est donc réalisé sur leur temps libre. On trouve dans cette catégorie, par exemple, des enseignants du secondaire, des professions libérales, des praticiens du secteur médical, etc.
- Une deuxième catégorie de doctorants est intitulée par les intervenants celle des « bénévoles précaires » : il s'agit de doctorants qui n'ont pas d'activité professionnelle principale, ou seulement pour pallier leur manque de financement pour la recherche. Le plus souvent, leur cadre d'emploi est précaire et leur rémunération faible. Leur temps libre est plus variable que celui des « bénévoles professionnels » car leur investissement professionnel porte sur le doctorat en priorité. On trouve dans cette catégorie, par exemple, des vacataires de l'enseignement supérieur, des travailleurs à temps partiel, des auto-rémunérations grâce à de l'argent familial, des bourses diverses, etc. Des situations intermédiaires existent entre ces deux premières catégories.
- Une troisième catégorie de doctorants est intitulée par les intervenants celle des « travailleurs au noir » : dans cette catégorie, tous les critères permettant de définir un cadre contractuel sont

réunis, puisque les doctorants perçoivent en effet une rémunération pour leur travail de recherche, mais que celle-ci ne prend pas la forme d'un contrat de travail. Il s'agit des doctorants rémunérés par libéralités, fréquemment des bourses de gouvernements étrangers.

- Une quatrième catégorie de doctorants, plus petite en termes de nombre d'individus, est intitulée par les intervenants celle des « bénévoles amateurs » : il s'agit de doctorants qui n'ont pas ou plus d'activité professionnelle (par exemple, des retraités), et pour qui le doctorat ne s'intègre pas dans une trajectoire professionnelle.

Pour trois de ces catégories, le terme de bénévolat est utilisé car il s'agit dans tous les cas d'une activité non rémunérée, mais il convient de rappeler une distinction importante : le terme bénévolat doit recouvrir des situations dans lesquels il n'y a pas de lien de subordination, alors que la situation du doctorat l'implique tant d'un point de vue direct (nécessité de se conformer à tous les dispositifs de suivi du doctorant), qu'indirect (sous la forme d'une dépendance à l'institution, au moment du doctorat mais également après pour la poursuite de carrière). Il ne s'agit donc pas vraiment de bénévolat mais bien d'un travail, non rémunéré. Les participants se proposent d'analyser les différentes catégories et d'ouvrir des pistes de solutions susceptibles de dénouer le problème en garantissant un doctorat unique, et reconnu comme expérience professionnelle.

Plusieurs types de problématiques doivent être abordés au regard de la situation des doctorants en dehors du cadre contractuels. La question du temps de travail est centrale dans le cas des « bénévoles professionnels » : la durée du doctorat est plus longue, le temps de travail démultiplié, et on assiste également à des situations problématiques et difficiles quand l'activité principale est une activité par défaut qui n'a pas de lien direct ou indirect avec la pratique de la recherche. Par ailleurs, ces situations rendent plus difficiles l'intégration à l'unité ou équipe de recherche et la participation à des travaux ou événements collectifs. Pour les « bénévoles précaires », la problématique est similaire mais cette situation implique des revenus plus faibles et irréguliers, qui a des conséquences sur le travail de recherche, plus encore que la contrainte de temps. Dans de nombreux cas, une dépendance à des vacances d'enseignement constituant un revenu renforce la relation de dépendance au laboratoire de recherche ou à l'établissement qui les propose. Cette situation peut générer des injonctions contradictoires de la part de l'établissement d'inscription, qui accepte ces circonstances de travail en validant l'inscription, puis applique des contraintes de durée et de nombre de réinscriptions qui exercent une pression sur les doctorants. L'absence de contrat de travail et des droits sociaux afférents prolonge la situation de précarité au-delà de l'obtention du doctorat, ces docteurs ne pouvant bénéficier d'allocations de retour à l'emploi, et ayant par ailleurs plus de difficultés à faire valoir leur période de doctorat comme une période d'activité professionnelle en l'absence de contrat. Dans le cas des libéralités ou des « travailleurs au noir », même si la rémunération peut parfois être plus longue, plus stable et plus élevée, le même problème de couverture sociale se pose, ainsi qu'une situation de dépendance et de précarité à la suite du doctorat et la fin du versement de la bourse, par exemple. Les « bénévoles amateurs » connaissent moins de difficultés du point de vue de leurs revenus ou de leur temps de travail, mais peut se poser la question de leur intégration à l'unité de recherche et de la reconnaissance du doctorat, dans ces cas, comme activité professionnelle.

Toutes catégories confondues, plusieurs problèmes se posent du point de vue des établissements. Leur sécurité juridique n'est pas garantie en l'absence de cadre contractuel : le Code de la propriété intellectuelle définit que dans ce cas, tous les travaux réalisés par le doctorant lui appartiennent. L'existence de doctorants « bénévoles précaires » conduit les établissements à s'interroger sur leur responsabilité sociale, en particulier quand ces derniers sont également employeurs de ces mêmes doctorants sous la forme de vacances, auxquelles il est constaté un recours qui semble aller au-delà du raisonnable, en particulier en contexte contraint. Quant au « travail au noir », il est illégal et les situations qui y correspondent pourraient déboucher, en cas de recours, en requalification immédiate en

contrat de travail et à un redressement de l'établissement. La dernière et importante interrogation porte sur la qualité du doctorat. En effet, un système de recherche peut-il être fondé sur la demande de candidats prêts à faire un travail sans rémunération ? La responsabilité de financer sa propre recherche peut-elle peser sur les épaules du doctorant ? Dans des cas extrêmes, les orientations que prennent la recherche d'une équipe peuvent être davantage déterminées par des doctorants qui cherchent à faire un doctorat plutôt que le développement d'une politique de recherche par une unité. Si le raisonnement est poussé, cela revient, dans ces cas, à ce que la politique scientifique soit plutôt déterminée par des étudiants de master que par des titulaires habilités à diriger des recherches, dont il s'agit de la mission. On peut enfin s'inquiéter du fait que le doctorat réalisé dans ces conditions puisse représenter, de façon consciente ou inconsciente, un moindre enjeu pour les encadrants, ce qui entraînerait alors un moindre investissement, une moindre responsabilité et éventuellement, in fine, une moindre ambition scientifique.

Les intervenants s'interrogent ensuite sur les données quantitatives dont il est possible de disposer pour analyser la situation. La fiabilité des données est questionnée, car il s'agit de données déclaratives rassemblées par les écoles doctorales (ED), à propos des primo-arrivants, et non d'une approche systématique et coordonnée. Les catégories par exemple, varient de doctorants « financés » à « financés pour leur doctorat », et peuvent inclure sans distinction toutes les situations dans une catégorie « doctorants non financés », et plus généralement ne permettent pas toujours d'analyser le cadre contractuel. Malgré la difficulté à exploiter les chiffres, on peut retenir que les doctorants identifiés dans un cadre contractuel représentent 70% du total des doctorants en France, soit 30% de doctorants qui ne sont pas contractualisés pour leur recherche, et que ce chiffre ne varie pas depuis 10 ans. Le ressenti global est donc que la situation ne s'améliore plus.

La stagnation peut s'expliquer par des raisons économiques mais aussi socio-culturelles, par la rémanence d'une vision de la recherche comme une activité bénévole qui n'a pas encore achevé sa professionnalisation. Cette vision s'oppose à la définition de la recherche comme une activité professionnelle qui doit être rémunérée. Cette vision semble plus couramment répandue dans le domaine des humanités où l'absence « matérielle » d'un collectif de travail (par opposition au laboratoire) peut expliquer la difficulté à s'organiser en tant que collectif. Une autre explication tient à une vision un peu « romantique » de la recherche, où la liberté individuelle du chercheur est comprise comme une absence totale de contrainte dans le choix de ses sujets : le contrat de travail peut alors, dans le cas des doctorants, être considéré comme une contrainte. Il est notable, par ailleurs, que des évolutions en faveur d'une contractualisation plus systématique des doctorants sont particulièrement craintes dans les équipes de recherche où l'on craint un effondrement du nombre de doctorants, faute de moyens financiers.

La contrainte économique reste une des principales difficultés : un processus de contractualisation des doctorants questionne la gestion de la masse salariale des universités, ainsi que leur capacité à générer ou à capter, et à gérer des financements extérieurs quand les contrats publics ne suffisent pas. Quand beaucoup de charges d'enseignements sont assurés par des enseignants vacataires, les doctorants assurent un nombre important de celles-ci, ce qui peut également être la source d'une crainte liée à la perte de cette force de travail. Dans la loi, le doctorat est reconnu comme une expérience professionnelle, sans toutefois que soit imposé un cadre juridique professionnel.

L'intervention se conclut sur des pistes de solutions :

Pour les « bénévoles professionnels » : il s'agit de la situation la moins problématique par rapport à la situation des personnes, mais aussi de celle où les solutions sont les plus simples à trouver, bien qu'elles ne soient pas forcément simples à mettre en oeuvre. Il s'agirait, notamment, de bien identifier le lien et la proportion de l'activité principale par rapport au doctorat pour : inclure le doctorat dans l'activité principale de façon officielle et permettre à la première de couvrir le second ; ou définir

chacune des activités comme un travail à temps partiel et les rémunérer et les contractualiser de façon adéquate en ces termes. Pour mettre en place ce type de dispositifs, des négociations sont nécessaires avec les employeurs principaux, par exemple, avec l'Éducation Nationale pour les enseignants du secondaire, ou bien avec la fonction publique hospitalière pour les professions médicales.

La catégorie des « bénévoles précaires » est celle sur laquelle la Confédération des Jeunes Chercheurs souhaite travailler en priorité. Les conditions de travail des doctorants vacataires pourraient, en premier lieu, évoluer vers moins de précarité grâce à l'usage, par les universités, de contrats à durée déterminée d'enseignement à temps partiels. L'inscription d'un établissement dans une logique de meilleure gestion des ressources humaines (par exemple par l'adoption d'un plan stratégique conforme aux recommandations de la HRS4R - Human Resources Strategy For Researchers) implique une attention particulière portée aux conditions de travail des personnels contractuels. Dans les écoles doctorales, une réflexion poussée portant sur les politiques de recrutement est souhaitable, en commençant par une récolte systématique de données à la recherche des corrélations et liens de causalité entre les inscriptions, les statuts, les abandons de doctorat et les statistiques de poursuite de carrière. Ces données et la prise de conscience des situations pourraient contribuer à un revirement culturel tant du côté des encadrants que des candidats au doctorat, pour mettre un terme aux encouragements à commencer un doctorat dans une situation précaire et sans aucune ressource.

Dans le cas du « travail au noir », la première exigence est de faire appliquer la loi et de cesser la rémunération par libéralités. Les intervenants recommandent un travail de fond avec le Ministère des Affaires Étrangères et Campus France d'une part, et une sensibilisation et une formation des encadrants de doctorants d'autre part.

Le cas, minoritaire, des bénévoles amateurs soulève plusieurs questions : l'inscription en doctorat est-il vraiment nécessaire dans ce cas ? N'y-aurait-il pas une façon plus adaptée de valoriser et reconnaître l'effort de recherche fourni à titre bénévole ? Quel que soit le format choisi, les intervenants attirent l'attention sur le fait que, dans ces situations atypiques, l'exigence scientifique doit rester élevée.

À la suite de la présentation, le débat est ouvert avec la salle.

Une participante partage l'expérience de « bénévoles amateurs » qui, à la fin de leur vie professionnelle, ont développé une expérience concrète et réalisent un travail de recherche pour tirer un fil de l'analyse de leur activité. Cette contribution scientifique sur une pratique, très bien intégrée dans les labos apporte une valeur ajoutée par rapport aux chercheurs en début de carrière, et n'est jamais soumise à une baisse de l'exigence scientifique, ce dont témoignent les publications de qualité qui en découlent. Les intervenants répondent que ces profils correspondent plutôt à la catégorie des « bénévoles professionnels » et qu'un statut contractuel adapté pourrait leur convenir. Ils remarquent une lacune de reconnaissance pour ces recherches développant l'analyse réflexive d'une pratique et appellent de leurs vœux plusieurs cadres possibles de façon à ce que l'inscription en doctorat ne soit pas un choix par défaut mais une des possibilités parmi d'autres pour ces travaux.

Une discussion est ouverte sur la question de la propriété intellectuelle appartenant aux doctorants en dehors du cadre contractuel. Il est souligné que dans le cas de dépôts de brevet, le doctorant doit apparaître dans la liste des contributeurs, mais qu'ils ne sont pas toujours parmi ceux qui bénéficieront des retombées financières. Il est impossible de décorrélérer la question des libéralités et celle de la propriété intellectuelle, car il faudrait alors mettre en oeuvre un contrat de cession de droits entre le doctorant et un établissement ou organisme « non employeur ». Or la cession de droits devra être justifiée, et la justification elle-même permet une requalification en contrat de travail, avec un risque de redressement fiscal. Cette discussion s'étend à la question du travail « au noir », plus généralement, car la problématique de la propriété intellectuelle fait partie des raisons pour refuser ce type de rémunération, comme c'est désormais le cas par exemple au CNRS ou à l'INRA où une série de

financements de ce type sont refusés. De fait, au-delà de cette question, cette modalité est problématique car les contributions sociales ne sont pas payées : il s'agit de travail déguisé. Les intervenants rappellent que le contrat doctoral permet la distinction entre source de financement et contrat, et que les établissements employeurs peuvent obtenir les financements et réaliser un contrat de travail. En effet, les charges ne sont pas prévues dans le financement initial mais l'établissement est alors appelé à les compléter. Une remarque de la salle est formulée en ce sens en rappelant la nécessité de prendre une décision ferme et définitive à propos des libéralités, en particulier les bourses des gouvernements étrangers qui sont mobilisées dans des cadres légaux différents : des contrats doctoraux sont préférables, mais il faut tenir compte de la question financière pour régulariser le cadre contractuel à partir de la somme de départ, puisque les établissements devront trouver les financements nécessaires pour compléter. Les intervenants répondent qu'en effet ce choix nécessite un engagement financier et social qui vise à intégrer au contrat les cotisations au système social français, pour garantir un cadre équitable et légal à tous les doctorants (en termes de bénéfices sociaux mais aussi de niveau de rémunération). Ils soulignent que le dispositif est déjà possible et facilité au sein de l'Union Européenne. Une remarque complémentaire appelle de ses vœux une étude sur le coût des abandons en cours de doctorat, hypothétiquement aussi voire plus élevé que celui de la mise en place d'un cadre contractuel adéquat, qui limiterait le risque d'abandon.

Un commentaire porte sur le statut des doctorants : même en reconnaissant l'expérience professionnelle du doctorat, les doctorants sont également en situation de formation et il serait possible d'insister davantage sur ce statut. Les intervenants notent qu'il existe d'autres situations similaires où l'on peut être à la fois usager d'un établissement d'enseignement supérieur, et professionnel. Dans le cas des « bénévoles professionnels », les intervenants rappellent qu'il ne s'agit pas de rendre impossible l'interaction entre une carrière déjà avancée et un projet de recherche en synergie avec cette carrière, mais bien de développer un cadre contractuel et des aménagements pour garantir la reconnaissance du travail de recherche et le rémunérer.

Les commentaires suivants portent sur la faisabilité d'un dispositif visant à la contractualisation de tous les doctorants. Il n'existe pas de réponse simple : un dispositif trop brusque pourrait conduire à une chute soudaine du nombre de doctorants ou à une précarisation encore plus importante, si les candidats étaient conduits à réaliser leur doctorat en dehors du cadre de l'établissement pour simplement valider le diplôme après de longues années.

Propositions des différents ateliers

Douze ateliers ont eu lieu lors du Workshop sur l'Encadrement Doctoral 2018 :

- Comment faciliter la montée en compétences des acteurs en charge du suivi du processus doctoral (directions d'ED, responsables et personnels administratifs, etc.) ?.....27
- Pourquoi et comment sélectionne-t-on les doctorants, contractuels ou non ?.....28
- Comment développer et évaluer la compétence des doctorants à l'encadrement ?.....29
- Quelle coordination des activités et des acteurs du doctorat dans les établissements ?.....32
- Conséquences de la diversification des carrières sur le déroulement du doctorat.....34
- Prévention et accompagnement des arrêts prématurés.....36
- Gestion des données de la recherche.....40
- Formation des encadrants : former qui ? à quoi ? comment ?.....42
- Comment mobiliser les nouveaux outils réglementaires (portfolio, comité de suivi individuel, convention de formation) au service de la qualité du doctorat ?.....45
- Comment construire un dispositif d'évaluation des projets doctoraux dans une démarche qualité ?..50
- Articulation des activités de recherche et des activités connexes (formations complémentaires, enseignement, conseil, implication collégiale ou associative, etc.).....52
- À quoi sert la soutenance et comment l'organiser pour qu'elle remplisse son rôle ?.....53

Dans la suite du présent document, chaque atelier est détaillé, afin de fournir les éléments de problématiques pris en compte, les objectifs sur lesquels les participants se sont mis d'accord, les pratiques connues par les participants en lien avec la thématique et les propositions faites pendant l'atelier.

Comment faciliter la montée en compétences des acteurs en charge du suivi du processus doctoral (directions d'ED, responsables et personnels administratifs, etc.) ?

Problématique

L'atelier s'est concentré sur les moyens de partager, simplifier et homogénéiser des pratiques qui sont en place dans l'ensemble des structures en charge du processus doctoral (ED et collègues doctoraux).

Contexte

Dans ce cadre, le doctorat se caractérise par :

- la complexité du cadre réglementaire avec d'importantes évolutions récentes ;
- des exigences élevées : un participant relève que la hausse des responsabilités des directeurs d'ED, par exemple sur le recrutement ou le suivi des doctorants, nécessite une montée en compétences ;
- le morcellement des acteurs : les doctorants sont accueillis dans des unités de recherche mais inscrits et suivis dans les ED et les collèges doctoraux. Les personnes en charge de suivi sont aussi bien des personnels de catégorie C de la fonction publique, que des ingénieurs de recherche ou des enseignants-chercheurs. Les pratiques sont très variables en fonction des ED, des établissements et des disciplines.

Risques identifiés

Il est indispensable de prêter attention au fait que les pratiques peuvent être très variables en fonction des établissements et des disciplines.

Propositions

- Définir un organigramme avec des fiches de postes bien définies avec les compétences associées, par exemple :
 - Gestionnaire d'ED / d'inscription (anglais, profil IT, autonomie)
 - Directeur d'ED (management, gestion de conflit, connaissance de la réglementation, du contexte et des outils à disposition)
 - Chef de projet transverse (personne ressource, international)
- Définir un plan de formation :
 - Accompagner à la prise de fonction
 - Disposer de documents uniques par procédure
- Échanger des bonnes pratiques concernant l'information et favoriser la communication entre les acteurs, en disposant :
 - D'un site web à jour pour les doctorants et l'extérieur, relié aux systèmes d'informations (nécessité de définir les personnes en charge de sa mise à jour)
 - D'un réseau de gestionnaires d'ED / d'inscription
 - D'un système d'information partagé
- Créer à l'échelle nationale un réseau de gestionnaires des ED.

La montée en compétences doit également participer d'une mise en mouvement de l'ensemble des acteurs d'une même structure. Il importe alors de réunir autour d'une table l'ensemble des parties prenantes, direction de l'ED, administration, doctorants. Cela nécessite une volonté politique et financière et une compréhension de l'enjeu.

Pourquoi et comment sélectionne-t-on les doctorants, contractuels ou non ?

Problématique

La discussion a porté principalement sur les méthodes de sélection des doctorants.

Analyse des pratiques existantes :

L'atelier est parti du constat d'une absence de pratiques et de critères généralisés dans la sélection des doctorants. Parmi les pratiques, nous pouvons citer des sélections basées sur des auditions quand d'autres se basent sur des dossiers, auditions et dossiers étant organisés de manière différente et étudiés par des jurys composés de manière variée. Les critères de sélection, tels que le cursus académique, la construction ou non d'un projet professionnel, la qualité scientifique du candidat, sa personnalité comme sa motivation, peuvent être pris en compte ou non en fonction des établissements. Ainsi cette hétérogénéité paraît dommageable à la sélection des doctorants.

Cette variété des pratiques et méthodes est considérée aussi comme responsable, entre autres, d'une partie des abandons de doctorat, d'un sentiment de ségrégation entre les doctorants contractuels et non-contractuels. L'étude de la faisabilité des sujets de recherche en fonction des laboratoires, équipes, encadrants impliqués avec le doctorant est un point aussi considéré comme important. De plus, une bonne sélection est supposée réduire les erreurs d'orientation.

Un tour des pratiques existantes a permis de compléter la vision de l'atelier sur l'hétérogénéité des procédures de recrutement. L'absence de financement est souvent citée comme à l'origine d'un traitement spécifique telle qu'une absence d'audition lors de la sélection, ou à l'opposé une mise en place d'un jury commun pour tous les doctorants. Dans certains cas, il a été relevé qu'une absence de financement conduit à un refus d'inscription. L'origine et le montant du financement soulèvent d'autres questions, incitant à la mise en place de bourses au mérite pour pallier des financements insuffisants, ou encore, lors de financements directs de l'équipe (par exemple ANR) à un recrutement directement par l'unité de recherche sans intervention des ED.

Des pratiques de certaines institutions ont été évoquées, comme le refus d'inscription d'un doctorant ne remplissant pas les critères d'inscription, même si celui-ci est financé. D'autres institutions auraient mis en place une présélection des encadrants sur l'excellence du cursus académique, ce qui pose la question de l'évaluation des candidats étrangers. Une pratique courante également identifiée consiste à prévoir la réalisation du stage de M2 du candidat au doctorat dans le même laboratoire.

Risques identifiés

La prise en compte de certains critères peuvent ouvrir la voie à des risques particuliers. Par exemple, une sélection sur le projet professionnel du candidat peut restreindre les profils sélectionnés. La situation des ALLSHS où le taux de doctorants non financés est élevé est aussi évoquée, comme la situation des doctorants financés mais *via* des financements CIFRE ou ANR qui peuvent s'établir dans une certaine urgence. De plus, la sélection transfère une responsabilité importante sur les chercheurs et enseignants-chercheurs participant aux jurys. Enfin, la variété des pratiques s'enracine dans des différences culturelles fortes en fonction des thématiques de recherche et des origines des intervenants.

Propositions

- Concevoir une grille commune de critères de sélection
- Demander un dossier de candidature composé :
 - d'un projet de recherche
 - d'un planning de recherche
 - des modalités d'encadrement
- Étudier en priorité la faisabilité des projets de recherche proposés
- Organiser une audition pour chaque sélection, indépendamment du mode de financement
- Pour cette audition, composer un jury comprenant des représentants :
 - du conseil de l'ED ou conseil scientifique
 - des doctorants
 - des personnels administratifs
 - de jeunes enseignants-chercheurs.

Comment développer et évaluer la compétence des doctorants à l'encadrement ?

Contexte

Le doctorat fait l'objet depuis plusieurs années d'une approche par compétences, par la publication d'études et de référentiels, et la mise en place d'outils. La loi du 17 janvier 2002 de modernisation

sociale¹⁶ a notamment créé, par son article 134, le Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP), auquel est inscrit de droit tout diplôme national, dont le doctorat. La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale¹⁷ précise que les compétences sont inscrites au RNCP par blocs. Le doctorat est en cours d'inscription au RNCP (arrêté du 27 juillet 2018¹⁸ fixant pour les établissements d'enseignement supérieur la liste des segments professionnels auxquels est rattaché le diplôme de doctorat). La liste des compétences développées en doctorat inscrite au RNCP¹⁹ a été présentée lors de la journée nationale sur le doctorat du 27 mars 2018. Le bloc de compétences n°6 est intitulé « Encadrement d'équipes dédiées à des activités de recherche et développement, d'études et prospective », et est détaillé par la liste de compétences ci-dessous :

- « - Animer et coordonner une équipe dans le cadre de tâches complexes ou interdisciplinaires.
- Repérer les compétences manquantes au sein d'une équipe et participer au recrutement ou à la sollicitation de prestataires
- Construire les démarches nécessaires pour impulser l'esprit d'entrepreneuriat au sein d'une équipe
- Identifier les ressources clés pour une équipe et préparer les évolutions en termes de formation et de développement personnel
- Évaluer le travail des personnes et de l'équipe vis à vis [sic] des projets et objectifs »

À noter qu'une des participantes à l'atelier a distribué une autre version de cette liste de compétences, dans laquelle le bloc n°6 était intitulé : « Management d'équipes dédiées à des activités de recherche et développement, d'études et perspectives ». La discussion a donc abordé la question de la perception des compétences des doctorants et docteurs en matière d'encadrement, et plus largement de management. Les participants à l'atelier ont souligné la nécessité d'une démarche collective sur le sujet, afin d'avoir une approche commune des compétences doctorales.

Problématique

Les participants à l'atelier s'interrogent sur la réalité que recouvre les compétences des docteurs du bloc n°6 inscrit au RNCP (encadrement/management) et le sens à leur donner, et discutent plus largement sur la démarche compétences à mettre en place au niveau du doctorat.

Objectifs de l'atelier

- Mettre en exergue une dimension globale des compétences des docteurs, commune à tous domaines de recherche, impliquant les doctorants comme les encadrants.
- Participer à la mise en œuvre de l'inscription du doctorat au RNCP, pour apporter des réponses aux besoins du marché de l'emploi. Pour ce faire, développer des outils communs.

Risques identifiés à anticiper

D'une façon générale, l'identification de compétences par les doctorants sera utile si leurs projets professionnels bénéficient de cet éclairage. Cela nécessite des échanges entre le doctorant et son encadrement, avec le risque que le doctorant soit inhibé. Les participants à l'atelier estiment que ce risque est particulièrement présent en Sciences Humaines et Sociales, dans lesquelles la démarche projet n'est pas toujours mise en avant. De plus, cette démarche est jugée chronophage, en particulier

16 Loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000408905&categorieLien=id>

17 Loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028683576&categorieLien=id>

18 Arrêté du 27 juillet 2018 fixant pour les établissements d'enseignement supérieur la liste des segments professionnels auxquels est rattaché le diplôme de doctorat <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2018/7/27/ESRS1821258A/jo/texte>

19 Liste des compétences développées en doctorat inscrite au RNCP : http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Enseignement_superieur/50/7/fiches_RNCP_docteurs_pour_CNESER_915507.pdf

pour les encadrants, qui peuvent être réticents à y passer du temps. En effet, cela peut nécessiter que les encadrants acquièrent des connaissances sur le monde extra-académique.

Un point d'attention est relevé concernant ce que signifie le fait que les compétences soient inscrites au RNCP : à l'obtention du doctorat, elles sont considérées comme « validées », et non plus en cours d'acquisition. Les participants à l'atelier s'interrogent sur les manières les plus appropriées de faire expérimenter à un doctorant l'ensemble des compétences.

À propos des compétences liées à l'encadrement/management, les participants relèvent qu'elles chevauchent des compétences liées à la pédagogie, que l'on retrouve donc à travers l'enseignement.

Constats et analyse des pratiques actuelles

Les participants à l'atelier ont adressé la problématique de la perception des compétences. Avoir une compétence diffère d'être compétent, au sens où avoir une compétence se réfère à un sentiment d'auto-perception, alors qu'être compétent résulte d'une confrontation avec la vision d'autres personnes. Cependant, chaque situation doctorale est différente, avec une disparité de situations, notamment en termes d'environnement de travail (avoir un bureau, être intégré dans une équipe de recherche, etc.). Côté encadrement, les situations sont également disparates, avec globalement une difficulté pour les encadrants à identifier les compétences développées par les doctorants, possiblement par manque d'outils adaptés. Les participants constatent cependant que le comité de suivi individuel et le portfolio de compétences ont été introduits dans la réglementation en 2016 ; un certain nombre d'universités ou ED avaient déjà mis en place au préalable le plan individuel de formation pour les doctorants.

Concernant les compétences listées dans les fiches RNCP doctorat, certains participants pensent de prime abord que le bloc 6 est mal formulé. Cependant, la montée en compétences d'encadrement/management peut être liée par exemple à la compréhension de relations d'encadrement dans l'équipe de recherche (des encadrants encadrent des doctorants, des encadrants sont eux-mêmes managés), ou encore à la façon qu'a un doctorant de mener son propre projet doctoral (auto-management).

Des formations sur la thématique des compétences doctorales existent partout en France, aussi bien à destination des doctorants que des encadrants. Cependant, les profils des participants à ces formations semblent souvent similaires. Des questions sont posées concernant l'articulation entre ces formations et la pratique, ou encore d'éventuelles évolutions des modalités de formation, qui prennent déjà des formes diverses (formations complémentaires en doctorat, cycle DFE promu par l'ISEFRE, etc.).

Les participants s'accordent sur le fait qu'il y a besoin d'illustrer les compétences du bloc 6 par les pratiques des doctorants, avec un point d'attention sur le fait qu'il n'est pas demandé à tout individu de maîtriser une compétence avec la même profondeur. Par ailleurs, ces compétences peuvent être illustrées à plusieurs échelles.

Propositions

- Organiser et structurer l'environnement de recherche et de développement professionnel, afin de rendre lisible les compétences développées, pour que l'implicite devienne plus explicite, du point de vue du doctorant et de l'encadrant.
- Mettre en place un espace d'échange sur les compétences « en-dehors » du quotidien de la recherche, dans un tiers-lieu ou spécifique à cette discussion. Ces échanges extérieurs seraient des espaces de parole qui permettraient aux doctorants de comprendre leur « savoir d'action ».

- Intégrer une approche bilan de compétences au comité de suivi individuel, en lien avec le projet de carrière initial du doctorant et celui qu'il projette, intégrer au comité de suivi individuel une personne spécifiquement dédiée à cette tâche (présence de « coachs » professionnels ?) et rattacher ce bilan de compétences au plan de formation.
- Co-construire un portfolio de compétences sur-mesure, avec le doctorant et l'encadrant, en suivant une trame qu'il est possible de mettre à jour.
- Intégrer aux chartes du doctorat les enjeux de la montée en compétences des doctorants.
- Connecter la formation et les situations de recherche : la formation questionne et est adaptée aux situations de recherche.
- Apporter un soutien en formations aux encadrants, en personnes ressources, en ressources en ligne, dans le but qu'ils prennent conscience des compétences mises en œuvre en doctorat et des enjeux du doctorat ; ce soutien permettra également de mettre en lien les encadrants dans un environnement mixte et pluridisciplinaire. En particulier, former les encadrants au management, par exemple via le management innovant.
- Formaliser une boîte à outils sur les compétences du bloc 6. Pour ce faire, analyser les pratiques de management en doctorat ; dissocier le leadership du management. Identifier également les pratiques de management utilisées par les encadrants et par tout membre de l'équipe de recherche.

Quelle coordination des activités et des acteurs du doctorat dans les établissements ?

Problématique

Plusieurs éléments de problématique sont identifiés face aux difficultés constatées :

- La coordination des différentes structures suppose non seulement une visibilité sur le dispositif mais aussi une envie de travailler de concert de la part des différents acteurs, envie qui n'est pas toujours présente et délicate à stimuler,
- Des acteurs aux profils différents vont avoir une culture et un vocabulaire différents, ce qui rend les collaborations difficiles. On peut citer des exemples répandus dans toutes les sphères du monde académique (personnels administratifs et chercheurs) tout comme des cas moins habituels (contacts avec les collectivités ou avec des entreprises), en passant par des facettes métiers différentes (personnels de scolarité et personnels de la direction des partenariats).

Les participants de l'atelier mentionnent également deux autres éléments de problématique qu'ils décident de ne pas traiter lors de l'atelier car il apparaît que le temps d'un atelier ne suffit pas pour formuler des propositions concrètes et réalistes :

- L'importance de disposer d'une stratégie et d'une politique claire de la part de la direction ou de la présidence de l'établissement en matière de doctorat, afin de pouvoir coordonner les différents acteurs,
- La question de l'harmonisation des processus entre les différents établissements français, avec ses avantages et ses dangers.

Contexte

L'atelier part du constat de départ d'un grand nombre d'acteurs (individus, structures) impliqués dans le dispositif doctoral, notamment de par la variété des missions à mener (inscription, suivi,

formations, préparation de la poursuite de carrière, etc.). Il est difficile de se repérer dans ce paysage complexe, et deux problèmes particuliers ressortent :

- Un problème de visibilité : afin que le travail s'effectue correctement, il est nécessaire que les acteurs sachent vers qui se tourner,
- Un problème de lisibilité : vu de l'extérieur ou du point de vue des doctorants et des encadrants, la complexité du dispositif doctoral est troublante.

La bonne coordination des services intervenant dans l'organisation du doctorat apparaît à tous les participants comme essentielle, aussi bien pour la productivité et le bien-être au travail des différents acteurs, que parce que ce domaine est fréquemment pionnier dans le cadre des rapprochements d'établissement et des fusions. Parce qu'il est à la frontière de l'enseignement supérieur et de la recherche, le doctorat est bien souvent la pierre angulaire des réflexions sur la structuration des établissements.

L'organisation du doctorat dans les établissements est un champ complexe faisant appel à de nombreux acteurs²⁰, dont les contextes métiers peuvent être très différents. Ces différences peuvent se traduire par des variations de vocabulaire ou de représentations qui rendent la collaboration délicate. Par exemple, la notion de « doctorant d'origine étrangère » renvoie pour certains à une personne qui n'est pas de nationalité française, et pour d'autres à un doctorant qui a réalisé son master hors de France. De même, des participants signalent des différences entre la perception qu'ont les services en charge des ressources humaines du terme « doctorant » (parfois limitée aux signataires d'un contrat doctoral) et celle qu'en ont les directions d'ED.

Constats et analyse des pratiques actuelles

Concernant la lisibilité et l'accès à l'information, les participants font un constat double d'inefficacité des pratiques actuelles :

- d'une part, la multiplication des journées d'accueil des doctorants à différents niveaux (unité de recherche, ED, collège doctoral) amène un découragement des doctorants et un brouillage de l'information, parfois contradictoire,
- d'autre part, les participants constatent que bien souvent, l'encadrement du doctorant est l'unique relai de l'information sur le fonctionnement de l'environnement académique²¹.
- Les participants mentionnent toutefois des exemples de bon fonctionnement de coordination, dont il est possible de s'inspirer :
- à l'échelle du doctorat, les services en charge de l'accueil des étrangers opèrent souvent une centralisation des différentes fonctions (logement, banque, visa) au niveau d'un guichet unique. Ces services sont par ailleurs liés en réseau à travers Euraxess pour échanger sur leurs pratiques et s'améliorer de façon continue,
- d'autres services ou missions réalisent une bonne coordination d'acteurs multiples : une participante mentionne le service « qualité de vie au travail » de l'Université de Montpellier, qui travaille avec les scolarités, le service RH et la médecine du travail et s'intéresse notamment aux jeunes chercheurs ; un autre participant évoque les missions en charge du harcèlement qui, elles aussi, travaillent en coordonnant des acteurs dans de nombreux services et composantes.

20 *Ad minima*, les acteurs mentionnés par l'arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat sont : ED, collèges doctoraux, unités de recherche, organisme employeur, établissements accrédités à délivrer le doctorat, services en charge du suivi des parcours, commission de la recherche, comité de suivi individuel, jury de thèse, l'ABES.

21 La bibliographie scientifique montre que cet isolement académique est un des principaux facteurs de démotivation et d'abandon pour les doctorants (Golde C. 2000, *Should I stay or should I go? Student descriptions of the doctoral attrition process*, Review of Higher Education 23(2):199-227)

Objectifs de l'atelier

Les participants à l'atelier s'accordent sur les objectifs suivants :

- aider les établissements à se coordonner en interne,
- améliorer la lisibilité du dispositif doctoral pour les étudiants, les doctorants et les encadrants,
- établir une cartographie des besoins et fonctions relatifs à l'organisation du doctorat.

Risques identifiés

Les deux principaux risques identifiés par l'atelier sont :

- de proposer des modalités de coordination irréalistes : les moyens humains et financiers des établissements sont contraints et il n'est malheureusement pas possible de dédier toutes les ressources qui permettraient d'effectuer le travail comme on pourrait le souhaiter,
- les propositions formulées ne doivent pas avoir un objectif d'harmonisation des process entre les établissements, qui doivent pouvoir continuer à construire un dispositif adapté à leur environnement socio-économique, à leur structuration propre et à leur histoire. L'atelier doit donc proposer des outils afin que chaque établissement puisse construire la coordination de ses acteurs à partir de son organisation et en fonction de ses propres velléités de changements structurels.

Propositions

La principale proposition de l'atelier est une typologie des besoins des deux principaux acteurs d'un projet doctoral (doctorant et encadrant), ainsi qu'une liste des entités et acteurs susceptibles d'intervenir dans ces missions. Cette typologie peut permettre aux établissements la construction d'une grille croisée afin d'identifier quelles missions sont assurées par quelles structures et de coordonner en conséquence là où cela est pertinent. Cette typologie est fournie en annexe (p. 66).

Les participants proposent en outre la mise en place dans les établissements de guichets uniques pour les doctorants et les encadrants qui :

- mobilisent eux-mêmes les acteurs pertinents en cherchant l'information et en la restituant aux doctorants,
- redirigent les doctorants vers l'acteur ou la structure appropriée lorsque la demande sort du cadre d'une information ou d'une démarche simple.

Les interlocuteurs de ces guichets doivent impérativement être formés pour comprendre au mieux le dispositif de l'établissement et de ses partenaires. La pérennité de leurs compétences doit être réfléchi avec les services de ressources humaines, afin d'assurer qu'une mobilité ou un départ en retraite ne change drastiquement la qualité du service rendu aux usagers.

L'ensemble de ce dispositif (réflexion sur la coordination au moyen d'une grille croisée, guichet unique) doit être pensé dans le cadre d'une démarche qualité globale, par exemple avec intégration dans la stratégie de ressources humaines des établissements.

Conséquences de la diversification des carrières sur le déroulement du doctorat

Contexte et problématique

Les docteurs mènent aujourd'hui des carrières diversifiées, en n'occupant pas systématiquement un poste pérenne d'enseignant-chercheur ou de chercheur dans le secteur académique²². Les participants à

22 Odile Wolber et Paul Zedam (2017), *Devenir des docteurs trois ans après : les indicateurs par discipline*, Note d'information 17.10 du SIES, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, <https://cache.media.enseignementsup->

l'atelier font le constat que cette diversification de la poursuite de carrière est plus visible depuis une dizaine d'années et progressivement mieux prise en compte. Il convient alors de valoriser les carrières des docteurs en-dehors de la sphère académique, comme elles peuvent l'être en-dedans. Cela passe par un changement de l'approche que les doctorants peuvent avoir du doctorat, et également des approches et des pratiques des personnels et structures impliqués dans le doctorat.

Compte-tenu de ce contexte, les participants à l'atelier ont souhaité se concentrer sur la problématique de l'amélioration de la prise de conscience de la diversité des carrières, de façon générale et qui a des effets sur le déroulement du doctorat.

Constats et analyse des pratiques actuelles

Les participants à l'atelier rappellent que le doctorat est une formation par la recherche, mais qu'il ne mène pas nécessairement à une poursuite de carrière en recherche académique. L'ensemble des acteurs du doctorat sont amenés à considérer l'ensemble des carrières des docteurs. Des participants ont récemment constaté un fort changement d'approche des doctorants dès le début du doctorat, qui ne sont pas bercés d'illusions et sont bien conscients que la poursuite de carrière en recherche académique n'est pas la seule opportunité après le doctorat. Un travail de sensibilisation des doctorants (et petit à petit des encadrants) à la problématique de la poursuite de carrière est réalisé dès le début du doctorat. Sur l'aspect de l'identification des compétences, le portfolio de compétences est un outil récemment mis en place dans la réglementation du doctorat. L'attrait des postes de chercheurs ou enseignants-chercheurs semble diminuer, accompagné d'une baisse générale des vocations pour la recherche publique. Néanmoins, les encadrants de doctorat semblent considérer qu'il est plus valorisant pour eux d'avoir encadré des doctorants qui restent chercheurs dans la recherche académique. Cette considération est peut-être due au fait que la communauté des chercheurs dans le secteur académique n'est pas consciente de la transversalité des compétences développées pendant le doctorat et de leur transférabilité vers d'autres secteurs. Plus généralement, les participants à l'atelier pointent un manque de visibilité pour les doctorants et leurs encadrants de la diversité des poursuites de carrière.

Il est nécessaire de considérer et d'accompagner un changement de mentalité vis-à-vis de la diversité des poursuites de carrière après le doctorat.

Objectifs de l'atelier

- Identifier des moyens de promotion des compétences liées au doctorat et des métiers de la recherche académique.
- Identifier des actions ou événements à mettre en place dans le but d'améliorer l'acceptation, par toutes les parties (doctorants, encadrants, structures relatives au doctorat, société), de la diversité des poursuites de carrière.
- Identifier les moyens de banaliser les discussions doctorant-encadrant à propos des choix de poursuite de carrière, pour rassurer les doctorants sur les conséquences de ces discussions et éviter que les encadrants ne les pénalisent pour cela.

Risques identifiés

- Il faut conserver des vocations pour la recherche académique.
- Il convient de ne pas dénaturer le doctorat en tant que formation par la recherche, qui est nécessaire pour la montée en compétences au travers de ce processus.
- Il convient de ne pas autoriser l'autorisation de soutenir une thèse « au rabais » sous prétexte que le doctorant ne souhaite pas poursuivre sa carrière dans la recherche académique.

Propositions

- Inciter les doctorants à réfléchir sur l'après-doctorat le plus tôt possible.
- Ouvrir un espace de discussion entre doctorant et encadrant dès le début du doctorat, voire avant le début du doctorat. Pour pousser le doctorant et l'encadrant à avoir cette discussion, demander la rédaction, dès le début du doctorat, d'un projet professionnel
- Rédiger une feuille de route à destination des encadrants, à propos de l'accueil des doctorants et de la discussion avec lui des éléments à faire apparaître dans la convention de formation.
- Sensibiliser les encadrants à l'utilité de se tenir au courant des évolutions du doctorat, par exemple par une formation dédiée.
- Fiabiliser les données des ED à propos du devenir professionnel des docteurs, sur des durées longues, afin que ces données soient utilisées comme outil de pilotage et comme outil de communication en direction des doctorants comme des encadrants.
- Mettre en place des conseillers carrières, au niveau des institutions, pour renseigner toutes les personnes de la communauté.
- Développer le réseau alumni des docteurs.
- Encourager les contacts avec des docteurs déjà en poste en dehors de la recherche académique, pour que les doctorants puissent se projeter avec des exemples concrets.
- Soutenir les associations de doctorants et docteurs, qui développent des projets pour et par les doctorants et docteurs.
- Sensibiliser l'ensemble des chercheurs (enseignants-chercheurs et chercheurs, directeurs doctoraux, « post-doctorants » et doctorants) aux compétences des chercheurs ; en particulier, donner confiance aux doctorants dans les compétences qu'ils ont développées. Réaliser une analyse du travail effectué en doctorat afin de faire remonter les compétences mises en œuvre et les connaissances acquises. Faire connaître les dispositifs d'accompagnement des docteurs pour poursuivre leur carrière dans la recherche académique (« post-doctorat » et au-delà).
- Fédérer une communauté nationale du doctorat pour communiquer vers le grand public.
- Créer un événement grand public, porté par les établissements, pour faire le lien entre doctorat et société. Cela pourrait prendre la forme d'un challenge national de doctorants, qui valoriserait les compétences développées en doctorat. Pour les doctorants, la participation à un tel événement serait formatrice pour leur travail de doctorat et mise en valeur dans leur portfolio.

Prévention et accompagnement des arrêts prématurés

Problématique

Les participants à l'atelier se sont d'abord attachés à clarifier le spectre de réflexion et la terminologie. Par « arrêt », on entend interruption du doctorat avant soutenance du fait de la *volonté* de l'ensemble ou d'une des parties prenantes (doctorant et/ou encadrant et/ou ED). Au sein de ces interruptions, on distinguera donc bien :

- les « abandons », équivalents à une démission du doctorant qui cesse toute activité liée au projet doctoral, mais qui ne sont pas toujours marqués immédiatement par une cessation du contrat doctoral (s'il existe) ou de l'inscription à l'université,
- les « refus de réinscription », équivalents à un licenciement, quand le doctorant souhaite poursuivre son projet doctoral mais qu'un refus de réinscription et une cessation du contrat (quand il existe) est décidée par l'encadrant ou par l'ED.

- les cas où toutes les parties prenantes sont d'accord sur la nécessité d'interrompre la collaboration.
- Une fois cette typologie effectuée, les participants identifient comme problématiques de l'atelier :
- Comment gérer les arrêts, en adaptant la gestion à la catégorie d'arrêt dont il est question ?
- Comment réaliser un suivi des cas pour analyser les situations plus propices aux interruptions et mieux les gérer, voire les prévenir ?

Constat et contexte

Les participants constatent des différences de contexte très fortes qui rendent complexe la gestion standardisée des arrêts et imposent des traitements adaptés aux différents statuts. Le statut des doctorants présente une ambiguïté du fait de l'inscription à l'université (statut d'utilisateur ou étudiant), couplée avec le statut de personnel de cette même université (dans le cas d'un contrat doctoral de l'université), de personnel d'un organisme ou de salarié d'une entreprise (dans le cas des CIFRE).

Cette diversité de statuts peut également avoir un impact fort sur le taux d'abandon : les participants relèvent que les doctorants ne bénéficiant pas d'un contrat de travail (quel qu'il soit) pour la réalisation de leur doctorat sont dans une situation plus défavorable pour plusieurs raisons :

- L'absence de contrat induisant un manque de ressources, cette situation peut conduire le doctorant à devoir cumuler plusieurs activités,
- Le cumul d'activités entraîne une réduction du temps consacré au projet doctoral, ce qui conduit à une prolongation de la durée du projet,
- L'absence de reconnaissance (du fait de l'absence de contrat), cumulée avec la durée longue du projet, multiplie les risques de baisse de motivation du doctorant.

Les participants notent que ces situations sont plus fréquentes dans les disciplines des ALLSHS. Cependant une lecture disciplinaire ne semble pas être la seule approche pertinente pour prévenir ou gérer la question des abandons. Les participants notent des différences en fonction de leurs établissements d'origine :

- Certains remarquent, dans le cas de doctorants contractuels, un pic d'abandons en quatrième année si le contrat n'est pas prolongé dans l'établissement : un changement de cadre de travail (rencontres moins régulières avec son encadrant, par exemple) peut fragiliser la motivation et l'engagement du doctorant.
- Certains notent une croissance assez nette des abandons de manière globale et émettent l'hypothèse d'une information insuffisante des futurs doctorants sur la réalité du doctorat et des poursuites de carrière possibles à l'issue du doctorat.

Par ailleurs, les participants à l'atelier se posent aussi la question d'un accroissement éventuel des refus de réinscription, qui peuvent être liés :

- aux avis des comités de suivi individuels, quand ceux-ci sont défavorables ;
- à une meilleure acceptation de l'arrêt des projets doctoraux, notamment en cas d'erreur de recrutement.

Cette remarque ne provoque pas un consensus parmi les participants à l'atelier qui notent, là aussi, de grandes différences entre disciplines et/ou entre établissements. L'interruption d'un doctorat, qu'il soit du fait du doctorant, de l'encadrant ou de l'ED, peut avoir des conséquences négatives sur :

- La carrière de l'encadrant,
- La carrière du doctorant,

- Le bien-être psychologique de l'encadrant : remise en cause professionnelle et personnelle, culpabilité vis-à-vis de l'équipe en cas de difficultés financières ou pour le projet, etc.
- Le bien-être du doctorant : remise en question professionnelle, difficultés à valoriser la période du doctorat, etc.

Pour ces raisons, entre autres, auxquelles s'ajoutent des raisons plus difficiles à mesurer telles que la réputation de l'équipe de recherche ou la probabilité d'obtention de financements, les participants notent que les arrêts restent un sujet difficile voire tabou, y compris dans les cas où il y a un accord franc entre doctorant et encadrant sur la nécessité d'interrompre la collaboration. Ces cas sont particulièrement problématiques car ils entraînent la poursuite du projet doctoral à l'encontre de la volonté de l'ensemble des parties prenantes pour des raisons plutôt structurelles, soit les difficultés de gestion de la situation.

Les participants notent que les arrêts sont mieux gérés s'ils interviennent relativement tôt. Des arrêts tardifs qui auraient pu être anticipés mais n'ont été détectés ni par l'encadrant (parfois peu présent) ni par le comité de suivi individuel (qui n'a pas formulé de recommandation en ce sens) peuvent être d'autant plus préjudiciables que la période de difficultés a été plus longue.

Les participants relèvent aussi des périodes particulièrement difficiles voire anxiogènes qui sont plus propices au découragement et sont donc particulièrement à surveiller.

Enfin, le groupe signale qu'un état des lieux chiffré est particulièrement difficile à faire dans un contexte où l'abandon est parfois mal accepté des équipes, qui tendent à ne pas diffuser les chiffres et les pratiques de ces situations, y compris (ou surtout) lors des évaluations par le HCERES.

Objectifs des propositions

- Faire un état des lieux des arrêts : typologies des cas, des profils des acteurs, des statuts et des contextes (de recrutement, de travail, de durée, de moment dans le projet, etc.),
- Prévenir les arrêts qui peuvent être évités,
- Favoriser des espaces de dialogue (ex : comité de suivi) où la possibilité d'un arrêt puisse être abordée sans appréhension et puisse générer une discussion ouverte,
- Dédramatiser les arrêts pour permettre une gestion plus transparente et objective.

Risques ou obstacles à anticiper

- Des problèmes de gestion des ressources humaines si les acteurs ne sont pas formés ou sensibilisés,
- En cas d'arrêt, même souhaité par toutes les parties, une perte financière due aux difficultés à reconduire des financements dédiés à ce projet doctoral,
- Des difficultés à valoriser les années de doctorat quand le diplôme n'a pas été obtenu,
- Une souffrance des directeurs de thèse qui peuvent vivre l'arrêt du projet qu'ils encadrent comme un échec professionnel,
- Des désaccords entre les parties (accord entre doctorant et encadrant mais désaccord de l'unité de recherche ou de l'ED, etc.),
- Un vide structurel pour la prise en charge des conséquences psychologiques éventuelles de l'arrêt (centre de santé universitaire, psychologue ou médecin du travail ?) : en particulier, pour les doctorants, qui sont parfois associés aux services étudiants, et parfois aux services personnels,

- Une perte des droits sociaux du doctorant au chômage après l'arrêt, quand la situation n'a pas été gérée selon les cadres existants.

Analyse des pratiques existantes

- En réponse à la question de la valorisation du doctorat quand le diplôme n'a pas été obtenu, certaines universités proposent aux doctorants de valider un diplôme universitaire (DU) « recherche » pour sanctionner les compétences développées pendant le doctorat.
- En réponse à la problématique de perte de financements, des équipes ont pu mettre en place des dispositifs de « pot commun » permettant de conserver les fonds obtenus et non dépensés (par exemple les mois de salaires qui ne seront pas versés à la suite d'un arrêt) pour les redistribuer à des fins de recherche doctorale : financement d'un nouveau contrat doctoral, prolongations de doctorats, gestion de mobilités, contrats handicap, etc²³.
- L'action du comité de suivi individuel peut permettre de :
 - repérer et prévenir ;
 - générer une discussion pour résoudre des difficultés existantes et empêcher l'arrêt.
- Ce rôle peut également être rempli, en particulier en cas de difficultés humaines, par des comités ou commissions de médiation ou des individus jouant un rôle de coaching (en cas de baisse de motivation).

Propositions

- Lancer une grande étude nationale pour évaluer les arrêts et les caractériser. Cette étude pourrait par exemple prendre la forme d'un projet de recherche,
- Dans le cas des abandons, : bien comprendre les profils des personnes impliquées et les raisons des abandons. Réaliser un suivi après l'abandon pour évaluer l'impact des années de doctorat sur la suite de la carrière même sans obtention du diplôme,
- Renforcer l'action du comité de suivi individuel dès la première année,
- Organiser un entretien individuel, voire la réunion d'un comité de suivi individuel, en amont d'une possibilité d'abandon pour évaluer toutes les possibilités,
- À chaque réinscription en doctorat, proposer un entretien RH pour donner l'opportunité de soulever des difficultés ou des doutes,
- Mobiliser les réseaux de doctorants pour :
 - Se soutenir
 - Alerter les encadrants ou personnes soutien en cas de difficultés d'un collègue,
- S'appuyer sur l'usage du portfolio de compétences dès la première année de doctorat afin d'avoir une vision des compétences développées pendant le doctorat même en cas de non-obtention du diplôme,
- Intégrer des modules recrutement / gestion de projet et suivi dans la formation des encadrants doctoraux pour améliorer le suivi,
- Former les acteurs et les personnes en charge de la gestion pour une meilleure compréhension des enjeux juridiques, sociaux et des démarches à suivre en général,
- Identifier les étapes particulièrement difficiles du doctorat pour les anticiper et mieux accompagner les doctorants et encadrants pendant ces périodes,

23 Pour mettre en place ce système, il convient de respecter les obligations d'équilibre de la masse salariale, soit de prêter attention à l'année d'exercice dans la mise en place du dispositif. Les détails techniques permettant cette action n'ont pas été détaillés pendant l'atelier.

- Proposer des dispositifs qui attestent des compétences développées pendant la période du doctorat : par exemple un DU, mais aussi des lettres de recommandation, ou attestation d'emploi avec description des tâches effectuées et de la « fiche de poste »,
- Concrétiser le portfolio de compétences pour permettre de formaliser les compétences,
- Sensibiliser les encadrants aux multiples enjeux de la question,
- Développer les échanges de pratiques à ce sujet pour les aspects complexes tels que la réutilisation des financements, les impacts sur les équipes, etc.,
- Identifier les structures qui peuvent proposer un suivi psychologique suite à l'arrêt et informer sur leur existence et leurs compétences.

Gestion des données de la recherche

Problématique

La problématique initialement proposée concernait l'impact de la bonne gestion des données de la recherche sur la qualité du doctorat. Toutefois, un premier constat de l'atelier est qu'il existe des similarités entre la gestion des données de la recherche pendant le doctorat et la gestion des données administratives par les services chargés de la gestion du doctorat.

En effet, les deux connaissent des contraintes similaires vis-à-vis de la nécessité de documentation de la production des données, de stockage pérenne et de l'ouverture des données. Il est donc proposé de mener une réflexion sur cette double problématique : comment gérer les données produites pendant le doctorat, issues d'une part de l'activité de recherche et, d'autre part, de l'activité de suivi administratif des doctorants ?

Contexte

En ce qui concerne les données de la recherche, il s'agit d'appliquer les principes FAIR (*findable, accessible, interoperable, reusable*) de la science ouverte, permettant de bien référencer les données tout en les rendant accessibles, interopérables et réutilisables.

Les dernières évolutions juridiques relatives aux données de la recherche sont issues de l'article 30 de la loi du 7 octobre 2016 pour une République numérique²⁴, qui a conduit à en faire des communs de la connaissance²⁵, en l'absence de contraintes juridiques contraignantes.

En ce qui concerne les données administratives, les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche sont concernés par les articles L. 300-1 et L. 300-2 du Code des relations entre le public et l'administration²⁶, qui prévoient un libre accès aux documents administratifs, ce qui inclut notamment les « dossiers, rapports, études » et les « statistiques ».

Constats et analyse des pratiques actuelles

On constate qu'actuellement, les bonnes pratiques de gestion et d'ouverture des données ne sont pas encore prises dans les unités de recherche. Un levier est cité dans certaines disciplines, en sciences de la vie par exemple, les contraintes des revues scientifiques qui imposent de publier les données associées à un article. Sans même aller jusqu'à l'ouverture des données, les thèses de doctorat ne sont pas toutes accessibles : l'article 25 de l'arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat²⁷ prévoit que, sauf

24 https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2016/10/7/2016-1321/jo/article_30

25 Lionel Maurel, *Quel statut pour les données de la recherche après la loi numérique ?*, S.I. Lex <https://scinfolex.com/2016/11/03/quel-statut-pour-les-donnees-de-la-recherche-apres-la-loi-numerique>

26 Consultables sur [Legifrance](https://www.legifrance.gouv.fr)

27 https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2016/5/25/MENS1611139A/jo/article_25

contraintes de confidentialité, les thèses sont accessibles « dans l'établissement de soutenance et au sein de l'ensemble de la communauté universitaire », mais il ne définit pas le périmètre de la « communauté universitaire ».

Ce manque d'ouverture des données comme des publications provient en partie de la difficulté à former les doctorants, et plus généralement les personnels de recherche, sur ces sujets, en vue de changer les pratiques. D'autres freins proviennent peut-être du fait qu'il n'y a en général pas de contrôle que les données associées à un travail scientifique sont bien diffusées, et que les moyens mis à disposition pour la bonne gestion et l'archivage des données sont peu visibles.

En ce qui concerne les données administratives sur le doctorat, la diversité des outils de gestion, ou le manque de précisions sur la méthodologie de calcul des indicateurs demandés, par exemple dans les enquêtes SIREDO ou HCERES, peut conduire à une certaine hétérogénéité des données récoltées. Dans le cas où une harmonisation locale est effectuée, elle peut l'être soit au niveau d'un établissement, soit au niveau d'un regroupement d'établissements. On constate également que ces données recueillies dans chaque ED ne sont pas des données ouvertes, à l'heure actuelle.

Objectifs de l'atelier

L'objectif de l'atelier consiste à examiner de quelle manière il serait possible d'expérimenter la mise en place de bonnes pratiques de gestion et d'ouverture de données au niveau du doctorat.

Un objectif secondaire est que ces nouvelles pratiques contribuent à l'intégrité scientifique, notamment en termes de transparence et de reproductibilité, tout en assurant la confidentialité quand cela est nécessaire.

Risques ou obstacles identifiés

En ce qui concerne le recueil de données administratives relatives au doctorat, il est recommandé de ne pas trop solliciter les doctorants par des enquêtes. D'autre part, la diversité des systèmes d'informations utilisés pour la gestion des ED est un facteur à prendre en compte si l'on souhaite remédier à l'hétérogénéité des données.

Les problématiques de confidentialité, qui peuvent avoir des motifs variés, doivent être prises en compte dans toute réflexion sur la gestion et l'ouverture des données. Un problème d'hétérogénéité des données se pose aussi pour les données de la recherche obtenues pendant le doctorat, en raison du manque éventuel de méthodologies ou formats standards pour la structuration et le stockage des données.

En termes d'intégrité scientifique, il semble compliqué de garantir la fiabilité des données ; en revanche il est possible de s'en approcher en assurant au mieux de leur traçabilité, pour favoriser la reproductibilité des traitements qui ont permis de les obtenir ou faciliter la localisation d'une possible falsification ou erreur de traitement de données.

Enfin, un cadre légal contraignant et une mise en application rigide pourraient constituer un frein à la créativité des recherches menées.

Propositions

Propositions pour la gestion des données de la recherche pendant le doctorat :

- organiser des échanges sur le sujet entre doctorants de domaines de recherche variés, afin d'encourager le partage de bonnes pratiques déjà mises en place dans certaines disciplines scientifiques ;
- dans le cas de travaux sujets à confidentialité, négocier un accord avant le début des travaux à propos de la gestion des données de la recherche ; l'ouverture des données ne doit pas être exclue a priori : l'envisager après un délai d'embargo si cela est compatible avec les contraintes

légal ;

- s'assurer que les formations obligatoires à l'éthique de la recherche et à l'intégrité scientifique en doctorat évoquent les problématiques de gestion des données liées à l'éthique (ouverture, principes FAIR) et à l'intégrité (traçabilité, reproductibilité) ;
- mettre en place un plan de gestion des données pour tout projet doctoral, préparé en amont et mis à jour tout au long du doctorat :
 - besoin de concevoir un modèle de plan de gestion adapté à un projet doctoral ;
 - besoin d'accompagnement qui pourrait être résolu par des modules de formation doctorale ou le recrutement de doctorants sur des missions de conseil du contrat doctoral.

Propositions pour la gestion des données administratives relatives au doctorat :

- nécessité d'exemplarité du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation :
 - ouvrir les données relatives aux ED : par exemple celles issues de l'enquête annuelle SIREDO auprès des ED, ou des tableaux de synthèse des évaluations HCERES, pour permettre aux ED de comparer leurs données avec celles recueillies au niveau national sur le périmètre qui leur semble pertinent ;
 - centraliser sur un seul portail des données relatives au doctorat : par exemple des données de l'édition 2015 de l'enquête IpDoc ont été publiées dans une note d'information mais pas dans #dataESR ;
- mettre en place des réseaux d'expertise locale (personnels des bibliothèques universitaires par exemple) sur la gestion des données et des problématiques de confidentialité, en les mettant en contact avec les ED ;
- proposer un cadre méthodologique partagé pour le recueil et l'ouverture de données administratives relatives au doctorat, afin de garantir l'homogénéité des données recueillies, en s'inspirant par exemple :
 - du guide Ouverture des données de recherche - Guide d'analyse du cadre juridique en France²⁸, pour les aspects juridiques ;
 - de la démarche de conception du cadre de cohérence des systèmes d'information « Recherche »²⁹.

Formation des encadrants : former qui ? à quoi ? comment ?

Problématique

Plusieurs raisons conduisent les établissements à vouloir mettre en place des formations ou des dispositifs d'accompagnement à destination des encadrants, au-delà de l'obligation réglementaire³⁰ : ces dispositifs sont l'occasion d'inciter les encadrants à découvrir les possibilités de carrière des docteurs dans le monde socio-économique et d'impliquer les encadrants dans la construction du projet professionnel des doctorants, mais aussi l'occasion de s'assurer que les encadrants connaissent le cadre réglementaire actuel et les outils à leur disposition dans l'établissement. C'est enfin une possibilité de les initier aux méthodes signalées dans la littérature scientifique pour améliorer leurs

28 https://www.ouvrirlascience.fr/wp-content/uploads/2018/11/Guide_Juridique_V2.pdf

29 <https://esr-wikis.adc.education.fr/ca2co/>

30 Article 3 de l'arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat : « [Les écoles doctorales] proposent aux encadrants du doctorant une formation ou un accompagnement spécifique ». <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032587086>

pratiques d'encadrement.

Des questions se posent toutefois sur les formats d'intervention et sur leur durée, afin d'assurer leur efficacité en terme d'évolutions des pratiques tout en restant réalistes en ce qui concerne les moyens nécessaires. De même, le lien à instaurer entre candidature à l'HDR et participation à ces dispositifs ne fait pas consensus : faut-il mettre en place de la communication, des incitations ou une obligation ? Faut-il proposer des formations de « recyclage » à des personnes expérimentées ou formées il y a plusieurs années ?

Contexte

L'atelier se place dans un double contexte : tout d'abord, il s'inscrit dans la continuité des réflexions des établissements sur la formation des encadrants, réflexions souvent amorcées suite à l'obligation réglementaire de l'arrêté du 25 mai 2016 ; par ailleurs, il se place dans la foulée d'un premier atelier, qui s'est tenu lors de la première édition du WED³¹.

Les participants présents se font l'écho de questionnements nombreux, au sein des établissements comme au sein de réseaux tel que le RNCD, sur les formats et les modalités : comment inciter ? qui former ?

Les pratiques d'encadrement telles qu'elles sont perçues par les directions des ED et les personnels administratifs souffrent fréquemment de manques de compétences en gestion humaine et en suivi de projet : les structures en charge du doctorat mettent donc beaucoup d'espoir sur ces formations pour pallier ce manque dans le parcours des encadrants, ainsi que le décalage de perception qu'ont les encadrants et le monde socio-économique concernant les compétences et la plus-value des docteurs.

Constats et analyse des pratiques actuelles

Caractère obligatoire

Plusieurs participants à l'atelier ont une expérience de l'animation de formations d'encadrants et expriment leur doute quant au caractère obligatoire des dispositifs de formation : les participants qui s'estiment forcés de participer - de par une obligation administrative réelle ou une communication qui laisse entendre un caractère obligatoire - sont non seulement souvent de mauvaise volonté durant la formation mais, même lorsqu'ils ne le sont pas, sont moins prompts à changer leurs pratiques par la suite. Si l'objectif des formations est d'améliorer les pratiques d'encadrement, il faut donc trouver un moyen d'inciter les encadrants à se former.

Public cible

Les participants à l'atelier soulignent la difficulté à organiser des formations qui s'adressent à un public large : les méthodes proposées doivent pouvoir s'adresser à des encadrants de profils disciplinaires variés et aux individualités parfois marquées.

Par ailleurs, les retours des participants à des formations indiquent la pertinence de groupes dans lesquelles une variété de disciplines scientifiques sont représentées. Le recul apporté par des points de vue différents et par la remise en question de l'universalisme de pratiques disciplinaires permettent aux participants des formations de mieux appréhender les démarches d'amélioration continue des pratiques.

Enfin, les représentants de structures doctorales (ED, collèges d'ED) signalent la difficulté qu'il y a à inciter des chercheurs ou enseignants-chercheurs à s'inscrire à des formations une fois l'HDR obtenue.

31 Voir le recueil des propositions du Workshop sur l'Encadrement Doctoral 2016 : <https://weddotinfo.files.wordpress.com/2018/11/wed-2016-recueil-des-propositions.pdf>

Structure porteuse

Les pratiques en matière de portage de formations ou de dispositifs d'accompagnement des encadrants sont variées : dans les universités, il s'agit souvent de collèges doctoraux, parfois des services de formation continue des personnels ; dans les EPST, il s'agit tantôt de formations portées à l'échelle nationale, tantôt de formations portées par les structures régionales.

Les participants notent une difficulté concernant le portage des dispositifs « encadrants » par les collèges d'ED : ces derniers sont souvent situés à l'échelle des regroupements d'établissements, où est géré le doctorat. L'HDR, quant à elle, est souvent gérée à l'échelle des établissements membres des regroupements.

Formats d'intervention

Plusieurs formats sont signalés par les participants de l'atelier :

- Une journée de formation obligatoire pour tous les candidats à l'HDR (Bordeaux)
- Une journée de formation non obligatoire, ciblée vers les nouveaux titulaires de l'HDR, couplée avec une possibilité de coaching en matière de ressources humaines (Nantes)
- Deux journées de formation obligatoires pour les personnes non HDR demandant une autorisation d'encadrer (Nancy)
- Deux journées de formation non obligatoires, ciblées vers les nouveaux titulaires de l'HDR (Strasbourg), vers les candidats à l'HDR (Lille, Marseille), ou non ciblées (ComUE Languedoc-Roussillon, Nice-Sophia Antipolis, INSERM, ANSES, Supmecca, YNCREA)
- Formations en deux à trois modules de deux jours, non obligatoires (Paris-Saclay, Sorbonne Université)
- Formations regroupant encadrants et doctorants pour un séminaire en présentiel de cinq jours (INRA)
- Cafés de la pédagogie pour favoriser une pratique réflexive (Paris Sciences et Lettres).

Plusieurs établissements ont fait l'expérience de dispositifs de sensibilisation (réunion d'information de deux heures à Montpellier, conférences sur la bibliographie relative à l'encadrement doctoral à Nice) et constaté une augmentation importante des inscriptions aux formations suite à ces temps.

Objectifs de l'atelier

Les participants à l'atelier se donnent comme objectifs :

- de réfléchir aux modalités de communication sur les dispositifs proposés (vocabulaire, ciblage),
- de formuler des propositions concernant les formats d'intervention et leur caractère incitatif ou obligatoire,
- de formuler des propositions dont les établissements peuvent se saisir localement, mais qui tiennent compte d'une réflexion et d'une dynamique globale.

Risques identifiés

Le principal risque identifié est la résistance, voire l'opposition, d'une partie de la communauté, si les dispositifs mis en place revêtent un caractère obligatoire, et ce quel que soit la pertinence du contenu et des formats proposés.

La tentation de proposer des formations par disciplines doit être évitée, car elle empêche la remise en question des pratiques.

Enfin, la pérennisation de la formation doit être envisagée, au moyen de rappels ou de recyclages, afin que les encadrants renouvellent leur niveau de connaissance au cours de leur carrière.

Propositions

Communication sur les dispositifs

- Faire transiter la communication *via* les directions des unités de recherche.
- Se fonder sur le collectif : comptes-rendus par les personnes formées, présentations lors d'une réunion de laboratoire.

Incitation

- Intégrer les formations à l'encadrement dans le cadre des formations des MCF nouvellement recrutés.
- Quand il y a obligation de formation, la limiter à un niveau de sensibilisation (bibliographie, aspects réglementaires).
- Mettre en place des MOOC pour sensibiliser à certains aspects et donner envie de se former.

Financements des dispositifs

- Évoquer le besoin de financements spécifiques de ces dispositifs auprès des tutelles ou leurs représentants (CPU, MESRI).

Comment mobiliser les nouveaux outils réglementaires (portfolio, comité de suivi individuel, convention de formation) au service de la qualité du doctorat ?

Problématique

Comment articuler au maximum ces nouveaux outils pour développer une action cohérente pour les différents acteurs mobilisés dans le projet doctoral ? Quels sont les acteurs en charge de cette articulation ? Comment garantir un minimum d'homogénéité entre les pratiques à différentes échelles (ED, collègues d'ED, différents établissements ?)

Contexte

Trois nouveaux outils d'accompagnement du parcours doctoral sont rendus réglementairement obligatoires par l'arrêté du 25 mai 2016³². Il s'agit, par ordre d'apparition dans l'arrêté :

- du « comité de suivi individuel du doctorant » (article 3)
- de la « convention de formation » (article 12)
- du « portfolio du doctorant » (article 15).

Dans un contexte d'autonomie accrue des universités, le cadre réglementaire est rédigé en des termes laissant une place importante à l'interprétation, de telle sorte que les modalités de mise en œuvre des dispositifs puissent être laissées à l'initiative de chaque établissement en fonction de son contexte propre.

On note toutefois des éléments de cadrage et d'identification des acteurs :

32 Arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032587086>

- Les ED sont responsables de la mise « en place des comités de suivi individuel du doctorant » (article 3). Elles ont notamment, par l'intermédiaire du conseil de l'ED, un rôle de définition de ses « modalités de composition, d'organisation et de fonctionnement », n'ayant pour seule contrainte que « les membres de ce comité ne participent pas à la direction du travail du doctorant ». (article 13).
- L'établissement d'inscription est « le garant de la mise en œuvre » (article 12) de la convention de formation. En pratique, l'opérationnalisation de ce dispositif semble associée aux missions des ED ou des collèges doctoraux puisque la convention est « prise en application » de la charte du doctorat. Or, « sous la responsabilité des établissements accrédités, l'école doctorale fixe les conditions de suivi et d'encadrement des doctorants par une charte du doctorat dont elle définit les termes. » (id.) Enfin, le directeur doctoral et le doctorant sont également acteurs de cette convention dont ils sont tous deux les seuls signataires mentionnés par l'arrêté.
- Le doctorant est responsable de la mise à jour de son portfolio (article 15). L'arrêté signale qu'« un portfolio du doctorant comprenant la liste individualisée de toutes les activités du doctorant durant sa formation, incluant enseignement, diffusion de la culture scientifique ou transfert de technologie, et valorisant les compétences qu'il a développées pendant la préparation du doctorat, est réalisé » (id.) sans préciser à qui revient la charge de la réalisation du support initial.

On peut également noter que l'arrêté introduit une dépendance entre deux des outils réglementaires, la convention de formation et le comité de suivi individuel. En effet, le comité de suivi « veille au bon déroulement du cursus en s'appuyant sur la charte du doctorat et la convention de formation ». Le comité étant consulté à partir de la troisième réinscription en doctorat, la convention de formation serait donc indirectement mobilisée à cet effet, sans que les modalités ne soient toutefois précisées.

Enfin, l'arrêté définit les contours :

- du comité de suivi individuel (article 13) : « Un comité de suivi individuel du doctorant veille au bon déroulement du cursus en s'appuyant sur la charte du doctorat et la convention de formation. Il évalue, dans un entretien avec le doctorant, les conditions de sa formation et les avancées de sa recherche. Il formule des recommandations et transmet un rapport de l'entretien au directeur de l'école doctorale, au doctorant et au directeur de thèse. Il veille notamment à prévenir toute forme de conflit, de discrimination ou de harcèlement. » ;
- de la convention de formation (article 12) : elle « indique les dénominations de l'établissement d'inscription du doctorant, de l'école doctorale et de l'unité ou de l'équipe de recherche d'accueil ; elle mentionne également le ou les noms du ou des directeurs de thèse, du directeur de l'unité ou de l'équipe d'accueil, du doctorant ainsi que les droits et devoirs des parties en présence. Cette convention de formation mentionne le sujet du doctorat et la spécialité du diplôme, le cas échéant les conditions de financement du doctorant, ainsi que les éléments suivants : 1° Si le doctorat est mené à temps complet ou à temps partiel ; dans ce cas est précisé le statut professionnel du doctorant ; 2° Le calendrier du projet de recherche ; 3° Les modalités d'encadrement, de suivi de la formation et d'avancement des recherches du doctorant ; 4° Les conditions matérielles de réalisation du projet de recherche et, le cas échéant, les conditions de sécurité spécifiques ; 5° Les modalités d'intégration dans l'unité ou l'équipe de recherche ; 6° Le projet professionnel du doctorant ; 7° Le parcours individuel de formation en lien avec ce projet personnel ; 8° Les objectifs de valorisation des travaux de recherche du doctorant : diffusion, publication et confidentialité, droit à la propriété intellectuelle selon le champ du programme de doctorat. » Le même article prévoit également l'évolution du contenu de cette convention, signalant qu'elle « peut être modifiée en tant que de

besoin, lors des réinscriptions par accord signé entre les parties ».

Constats et analyse des pratiques actuelles

Si le texte réglementaire est paru en mai 2016 pour une application en septembre 2016, les participants à l'atelier constatent, fin 2018, que la mise en œuvre de ces outils n'est encore ni généralisée, ni stabilisée, ni homogène. Les pratiques existantes actuellement soulèvent de nombreuses interrogations, voire des réticences, en particulier les égalités de traitement et la convention de formation.

Les organisations des comités de suivi individuel par les ED soulèvent, au niveau des établissements, des questionnements à propos de l'égalité de traitement entre les doctorants. En effet les comités de suivi individuel ne sont pas organisés de la même façon ni à la même fréquence par les différentes ED. Ces distinctions peuvent aussi être générées en raison de la contractualisation différenciée des doctorants (contractuels, à temps partiel, etc.) si les comités n'en tiennent pas suffisamment compte. Enfin, certaines contraintes liées au sujet du doctorat (peu d'experts disponibles ou proches géographiquement) peuvent rendre plus difficile la composition du comité. Certains participants soulignent que cette contrainte amplifie les inégalités quand les moyens plus ou moins importants des ED permettront alors de faire venir un expert pour le comité de suivi individuel. D'autres participants relèvent au contraire que le cadre réglementaire ne définit pas le comité de suivi individuel comme un moment pour lequel une expertise scientifique de pointe est nécessaire à tous les niveaux, et qu'un collègue disposant d'une compétence générale sur le champ thématique pourrait se prononcer sur les aspects de suivi de projet, quand une grande partie des aspects d'intégration et de relation peuvent même être examiné par des personnes ayant une compétence d'ordre « ressource humaine ».

Par ailleurs, la définition de la convention de formation, signée par le directeur doctoral et par l'encadrant et rendant l'établissement « garant de sa mise en œuvre », pose un problème d'ordre juridique que les participants indiquent ne pas avoir pu résoudre, même avec l'aide des services juridiques de leur établissement. En effet, le terme « convention » est interprété comme donnant au document un poids engageant juridiquement, potentiellement préjudiciable à l'une ou à l'autre des parties dans le cas où celle-ci ne serait pas en mesure de tenir les engagements prévus par la convention (doctorant ou directeur doctoral) ou encore d'en garantir la faisabilité (établissement représenté par l'ED, par exemple, dans le cas de l'offre de formation disponible pour les doctorants). Dans ces conditions, certains établissements ont fait le choix de désigner d'autres signataires complémentaires, ou encore de remplacer les signatures par un visa de l'établissement n'ayant pas la même portée juridique. Les participants notent bien que cette interprétation semble en contradiction avec l'esprit du texte qui signale le caractère évolutif de la convention, mais ne souhaitent cependant pas prendre le risque juridique et souhaitent une clarification de la part du MESRI.

Les participants font également le constat d'une difficulté d'appropriation des outils par les acteurs. Le périmètre large du texte réglementaire est déstabilisant car les structures ne se sentent pas guidées dans la mise en œuvre et manquent également de ressources - financières, humaines, en compétences et en temps - pour se mobiliser sur la construction des outils. Ceux-ci sont donc perçus comme des formalités administratives à remplir et des contraintes plutôt que comme des outils réellement pris en main et exploités avec un objectif qualité.

Ce constat est toutefois moins fort pour le comité de suivi individuel. Dans les établissements des participants à l'atelier, ce comité avait déjà été mis en place dans presque toutes les ED avant la publication de l'arrêté. L'enjeu a donc été d'adapter légèrement les pratiques préexistantes, ou de tout simplement maintenir l'existant. Le comité de suivi individuel est bien accepté et reconnu comme un outil qui procure une bonne dynamique en cours de projet. Si des difficultés surgissent, elles sont

principalement liées aux contraintes d'organisation et de disponibilité des membres souhaités dans le comité.

Les participants notent toutefois une forte hétérogénéité dans les pratiques, par exemple :

- la fréquence du comité de suivi : une seule fois à mi-parcours, une fois par an, deux fois pendant la durée du doctorat, etc.
- l'introduction d'un dialogue orienté « ressources humaines » ou non (par opposition à un dialogue uniquement scientifique) : entretien conseil, conseils pour la poursuite de carrière, etc.
- le format du rapport.

La diffusion d'une trame de déroulé d'un échange avec le comité de suivi individuel, à l'ensemble des acteurs concernés, est mentionnée comme une pratique existante et est soulignée comme bonne pratique par les participants à l'atelier.

Un dernier constat réalisé par les participants est celui du manque de synergie entre les différents outils : la convention de formation est en pratique peu utilisée lors du comité de suivi individuel. La rédaction de la convention de formation ne se fait pas toujours en connaissance du catalogue de formation de l'université. D'autre part, si le comité de suivi individuel souhaite recommander, pour répondre à une difficulté, de suivre un certain nombre de formations, la disponibilité de ces dernières n'est pas toujours connue par le comité. Le portfolio de compétences est peu connu de la part des différents acteurs et peut apparaître comme redondant par rapport à la convention de formation qui constitue déjà une liste des formations réalisées. Quant aux contenus, ils sont parfois perçus comme des actions de formation, complètement déconnectés du projet scientifique, et non exploités comme des outils professionnels au service de ce projet.

En réponse à ce constat, une pratique identifiée comme positive est la réalisation d'un *workflow* ou organigramme des différents outils, réalisé à l'échelle du collège doctoral et diffusé aux différentes ED : ce dernier représente les outils avec leurs connections les uns avec les autres et avec le projet doctoral. Il signale également les acteurs / interlocuteurs et les ressources disponibles pour chacun des outils afin d'en faciliter la prise en main.

Les participants à l'atelier évoquent diverses pratiques qui leur semblent pertinentes :

- La réalisation d'une enquête annuelle auprès des doctorants à propos des comités de suivi, afin de recueillir des témoignages, des avis et des propositions d'améliorations³³.
- La signature de la charte du doctorat et la rédaction de la convention de formation sont déconnectées de l'inscription en doctorat : un moment dédié y est destiné pour éviter que les documents ne soient parcourus trop rapidement.
- La convention de formation est reprise 5 mois après le début du doctorat pour revenir sur les éléments mentionnés en début de projet et faire évoluer le contenu.
- La convention de formation est revue à chaque réinscription en doctorat.
- Le catalogue des formations proposées aux doctorants est joint au dossier d'inscription pour que le doctorant en prenne connaissance le plus tôt possible.
- Quand une situation de résistance vis à vis de la participation des doctorants à des formations est identifiée, la convention est visée par le directeur du laboratoire ou de l'unité en plus du directeur doctoral et du doctorant. Une autre personne se porte ainsi garante de l'accès des doctorants à la formation.

33 Exemple à l'Université Paris-Saclay : https://www.universite-paris-saclay.fr/sites/default/files/2018_08_30_les_comites_de_suivi.pdf

- Les unités de recherche sont invitées à prendre connaissance du catalogue des formations pour les doctorants et à suggérer des ajouts en fonction des besoins identifiés. La formation est présentée comme un outil de pilotage et non comme une « perte de temps ».

Objectifs de l'atelier

- Favoriser l'utilisation de ces outils comme des aides à la bonne réalisation du doctorat et non comme des contraintes administratives :
 - Outils de suivi de projet,
 - Outils de développement professionnel et de montée en compétences,
 - Outils de gestion des ressources humaines,
 - Outils d'aide à la préparation de la poursuite de carrière ;
- Clarifier les objectifs pour permettre la formalisation de trames, de guides pratiques pour favoriser la prise en main des outils ;
- Développer des méthodes ou des indicateurs pour faire évoluer les outils afin de les rendre les plus utiles possibles ;
- S'assurer que la mise en œuvre soit réalisée au bon niveau par les acteurs les plus pertinents en fonction du contexte.

Risques identifiés

Les participants identifient comme des risques potentiels :

- La difficulté à prendre en compte des projets pluridisciplinaires ou atypiques dans le cas d'outils trop standardisés
- À l'inverse, la difficulté à homogénéiser les pratiques dans les établissements pluridisciplinaires ou avec une grande variété de profils
- L'ambiguïté juridique de la convention de formation
- L'absence de synergie des outils entre eux et avec les dispositifs existants : ADUM, portfolios préalables, chartes, etc. Le risque étant de produire des outils redondants plutôt que complémentaires et que ces derniers soient mal compris ou peu acceptés
- Le poids en temps que la mise en place et/ou le développement de supports représente pour les acteurs en charge
- Le manque de compétences pour la gestion de ces différents processus
- Le manque de temps pour développer la compétence et la transmettre.

Propositions

- Signaler au MESRI, de façon collective (via le RNCD ?) les difficultés juridiques liées à la terminologie de la convention de formation ; Clarifier le statut de ce document et les engagements légaux qu'il recouvre.
- Favoriser l'implication de tous les acteurs (doctorants, directeurs doctoraux, directeurs d'unités de recherche, ED, etc.) en identifiant très clairement un canal pour que chaque partie puisse faire remonter ses besoins.
- Articuler la rédaction de la convention de formation avec un point de gestion de projet du projet de doctorat : connecter les deux pour identifier la convention de formation comme un appui pour la gestion de projet (par exemple, pour identifier les formations qui seront nécessaires à la bonne réalisation du projet).

- Organiser des rencontres entre ED à l'échelle d'un établissement ou d'un regroupement, pour essayer d'uniformiser les pratiques ou a minima de clarifier les raisons des différences de pratiques.
- Former les acteurs en charge de la mise en œuvre de ces différents outils (par exemple, formation sur le cadre réglementaire, ou ateliers de co-construction) :
 - Développer un « manuel d'utilisation »,
 - Réaliser une enquête auprès des doctorants et des encadrants à propos de leurs besoins relatifs à ces outils et faire un retour,
 - Développer une enquête régulière de suivi pour faire évoluer les outils.
- Provoquer la synergie entre le comité de suivi individuel et la convention de formation :
 - Apporter la convention de formation pour le comité de suivi,
 - Le comité de suivi peut suggérer des modifications, notamment par rapport à des besoins identifiés en pilotage du projet doctoral ou en compétences transverses (prise de parole, langues étrangères, présentation visuelle, etc.).
- Redéfinir collectivement les raisons de ces outils et leur sens, afin qu'ils ne soient pas subis :
 - Prévenir d'éventuelles difficultés humaines ou dans la gestion du projet,
 - Accompagner le doctorant et l'encadrant,
 - Planifier les actions liées au projet scientifique mais aussi au développement des compétences de chercheur,
 - Favoriser le travail quotidien,
 - Aider à la prise de conscience des compétences développées pendant le doctorat,
 - Formaliser la réalisation du projet de doctorat,
 - Mettre toutes ces actions en perspective d'un projet de poursuite de carrière quel que soit le secteur socio-économique visé.

Comment construire un dispositif d'évaluation des projets doctoraux dans une démarche qualité ?

Problématique

Les participants à l'atelier s'attachent à deux problématiques principales :

- Quelle serait la part de responsabilité et d'implication des ED dans ce dispositif ?
- Comment prendre en compte toutes les parties intéressées dans une démarche d'évaluation des projets doctoraux ?

Contexte

Un projet doctoral est composé d'un sujet de recherche, d'un doctorant, d'un encadrant et d'un environnement scientifique. Un dispositif d'évaluation doit prendre en compte l'ensemble des parties. Par ailleurs, il convient de prendre en compte les responsabilités et implications, dans la construction et mise en œuvre du projet, de plusieurs strates : le laboratoire ou l'équipe de recherche, l'ED, parfois d'autres parties (bailleurs de fonds).

Constats et analyse des pratiques actuelles

Les participants mentionnent certaines difficultés, en particulier l'acceptabilité d'un dispositif d'évaluation des projets doctoraux. Il convient donc de trouver un équilibre permettant un regard

critique, mais dans une démarche constructive pour l'amélioration de la qualité des projets, sans sentiment de jugement à l'égard des collègues impliqués. Une autre difficulté porte sur la façon de refuser un projet, ce qui peut être délicat à l'égard de son porteur, que ce dernier soit un encadrant ou un doctorant.

Pourtant, refuser certains projets semble parfois nécessaire au regard du manque d'encadrants disponibles, ou bien du manque de moyens (équipements, déplacements ou même contrats de travail pour les doctorants). De fait, ces manques sont soulignés comme pouvant entraîner une inégalité de traitement entre les doctorants, si le projet est accepté (car les doctorants n'auront pas les mêmes conditions de travail), mais aussi s'il est refusé (puisque à qualité égale un projet sera refusé par manque de moyens d'une équipe, quand d'autres seront acceptés dans une autre équipe mieux dotée).

Les participants évoquent les pratiques d'évaluation des projets déjà en œuvre dans différents établissements. On distingue notamment les critères d'éligibilité, qui donneront lieu à l'examen des projets, et qui sont souvent un cadre fixe, et d'autres critères, fixés en interne (à l'équipe de recherche, au laboratoire ou à l'ED), et qui sont plus flexibles et souples pour s'adapter à des contextes ponctuels. Les participants notent que, pour avoir cette souplesse, il est difficile de juger sur la base d'un dossier, et qu'une rencontre avec les diverses parties prenantes est nécessaire.

Pour maintenir un équilibre entre qualité et quantité, des pratiques sont identifiées visant à réduire le nombre de candidatures, mais d'autres participants mentionnent au contraire que des candidatures nombreuses peuvent permettre une montée en qualité, bien qu'accroissant le besoin en sélection des projets.

L'atelier relève que, quelles que soient les circonstances, les critères de sélection doivent être transparents, explicites et connus des doctorants et des encadrants potentiels.

Enfin, les participants rappellent qu'une bonne pratique consiste à toujours explorer la faisabilité du projet, en termes de moyens et de durée, par l'intermédiaire d'une analyse de risques préalable, par exemple.

Propositions

Les propositions s'articulent autour de trois critères essentiels à l'évaluation d'un projet :

- En étudier l'originalité et la nouveauté
- En étudier la faisabilité, en prenant en compte la notion de risque : si les pistes initialement envisagées n'aboutissent pas ou sont contrariées, en quoi sera-t-il possible de rebondir pour avancer malgré tout ? L'analyse de risques doit tenir compte :
 - Des moyens disponibles, dont le taux d'encadrement dans l'équipe,
 - De l'expertise de l'encadrant
- Étudier la présence d'une masse critique, au-delà de l'équipe, dans l'environnement du jeune chercheur.

Il est par ailleurs recommandé de prendre en compte :

- Les possibilités et marges de manœuvre pour que le sujet fasse l'objet d'une appropriation, qu'il soit possible pour le doctorant d'y mettre sa touche personnelle et qu'il ne soit pas qu'un exécutant,
- Des enjeux complémentaires :
 - Garantir la réussite, l'acceptation, l'appropriation, etc.

- Garantir l'équité et l'égalité de traitement, tant s'agissant des candidats que des encadrants.

Il convient également de :

- Mettre en œuvre une traçabilité du processus d'évaluation pour que le dispositif d'évaluation ne laisse pas croire aux unités de recherche, aux instances et aux encadrants, qu'ils n'ont jamais satisfaction et/ou qu'ils n'auront jamais satisfaction
- Garantir la transparence :
 - Le processus d'élaboration de l'évaluation doit être conçu en commun, accessible et partagé
 - Les jurys qui se prononcent tout au long du processus doivent faire l'objet d'une attention particulière :
 - Quant à leur composition,
 - Quant à l'attitude de leurs membres, qui doit demeurer constructive,
 - Il est parfois possible/souhaitable de proposer une composition mixte avec des évaluateurs internes et externes
 - Les projets refusés doivent faire l'objet d'un retour des points positifs et des points négatifs

Ces grands principes pourraient être ensuite déclinés en tenant compte des caractéristiques de chaque ED :

- Discipline de recherche,
- Moyens disponibles, etc.

Articulation des activités de recherche et des activités connexes (formations complémentaires, enseignement, conseil, implication collégiale ou associative, etc.)

Problématique

L'atelier s'est intéressé aux activités connexes réalisées durant le doctorat et leur articulation avec l'activité de recherche. Par activité connexe, il est entendu les activités complémentaires réalisées dans le cadre d'un contrat doctoral, comme les missions d'enseignement, de médiation scientifique ou de conseil, mais également l'engagement associatif ou la représentation des pairs dans les conseils.

Les problématiques suivantes ont été soulevées :

- Comment remédier à l'échec du dispositif dans le cas du doctorat conseil ? En effet, très peu de missions de ce type sont réalisées et aucune formation n'est dispensée sur le sujet du conseil en entreprise ;
- Quel est le bon volume horaire à consacrer aux activités connexes ?
- Comment articuler les activités connexes avec l'activité de recherche ?

Constats et analyse des pratiques actuelles

Ces activités sont considérées par les recruteurs comme un point positif sur le CV des doctorants. Il est donc regrettable que la terminologie employée (activité « connexe ») ne soit pas plus attractive. Parmi les freins à leur pratique, les participants relèvent le peu de formations préparant aux difficultés de ces activités, ainsi que la charge de travail parfois supérieur au temps théoriquement dédié.

En parallèle, elles sont perçues comme très bénéfiques dans le déroulé du doctorat, car elles peuvent permettre de limiter l'isolement, de participer à l'intégration dans un collectif et de renforcer le positionnement du doctorant comme un jeune professionnel. La faiblesse des formations à l'enseignement, la valorisation ou la médiation est aussi vue comme un frein.

Risques identifiés

Le développement des activités annexes interroge sur le risque de voir le temps consacré par les doctorants à celles-ci devenir trop important et ainsi briser un équilibre entre activité de recherche et activités annexes. Cela amène aussi la question du respect de l'égalité des doctorants dans l'attribution de ces activités (pour le cas des activités intégrées dans un contrat de travail) et par la suite de leurs traitements respectifs. Pour assurer cette égalité, l'organisation en charge de ces activités est cruciale. L'aspect transdisciplinaire de ces activités a été aussi soulevé, comme le risque de voir le fil directeur du doctorat être perturbé.

Propositions

- Intervention des acteurs :
 - Pour une sensibilisation des encadrants, établissements et doctorants à effectuer en parallèle
 - Avec une communication dès le master,
 - Avec une mise en place de retour sur les missions de conseil
 - Désignation d'intervenants dédiés et de personnes ressources
- Désignation de l'ED comme coordinatrice et garde-fou pour une prise en compte dans la convention de formation
- Discussion dans le cadre du comité de suivi individuel
- Outils :
 - Guide du doctorant
 - Journée de rentrée de l'ED
 - Carnet de compétences, autoévaluation
 - Témoignages
- Gestion en termes d'objectifs et non en termes de durée ou de nombre d'heures.

À quoi sert la soutenance et comment l'organiser pour qu'elle remplisse son rôle ?

Problématique

L'objectif de l'atelier était de définir quel est le rôle de la soutenance de thèse dans la valorisation des travaux, mais aussi quelles sont les compétences nécessaires lors de la soutenance.

Constats et analyse des pratiques actuelles

Les règles relatives à la soutenance sont cadrées dans l'arrêté du 25 mai 2016 (article 17 et article 18). Les pratiques sont néanmoins variables entre les disciplines, le type de contrat, les pays, sur les modalités de soutenance et le rapport qui s'en suit. La rédaction de ce dernier peut également varier en fonction du projet professionnel du doctorant.

Parmi les questions abordées, on note également :

- La constitution et la composition du jury, la proportion d'extérieurs, la présence des co-encadrants ;
- Les critères d'autorisation de soutenance qui peuvent répondre à des critères différents (habitudes disciplinaires sur les publications et le format de la thèse (CNU), heures de formation, logiciels de plagiat) ;
- L'après-soutenance : organisation d'une cérémonie, bilan et transmission des informations ;
- L'importance de ce moment dans certaines disciplines de recherche puisque c'est celui où le jeune chercheur devient réellement un pair.

Objectifs de l'atelier

- Proposer un format de soutenance commun pour tous ;
- Faire de la soutenance un événement important et non une clôture formelle ;
- Faire de la soutenance un moment de retour sur les compétences et le projet professionnel.

Risques identifiés

Plusieurs situations peuvent amener des traitements différents de la soutenance de thèse : doctorat réalisé entre deux pays, usages en fonction de la discipline de recherche ou des types de contrat (composition du jury, éventuellement nécessité du huis-clos).

On constate parfois une prolongation artificielle du doctorat amenant à retarder la soutenance de la thèse.

On peut rencontrer dans certaines ED pluridisciplinaires une absence de critères objectifs pour autoriser la soutenance.

Enfin, la composition du jury doit être éclaircie, notamment concernant la participation de membres / examinateurs du jury qui ont pris part aux travaux.

Propositions de bonnes pratiques

- Composition du jury :
 - Assurer l'impartialité du jury : on pourra par exemple demander les CV des rapporteurs ou normer les rapports pré-soutenance pour argumenter l'avis par rapport à la soutenance et également préciser la probabilité à soutenir, notamment pour que l'ED décide ou non de la réinscription si le rapport est négatif ;
 - Adapter la composition du jury au projet professionnel : par exemple, celui-ci pourra comporter un examinateur du monde socio-économique si cela est cohérent et en fonction de l'expertise (même lorsque les travaux n'impliquent pas des personnes du monde socio-économique) ;
- Valoriser les compétences et les activités complémentaires du doctorant : annexer au manuscrit le portfolio de compétences en vue de la rédaction des rapports pré-soutenance et mentionner les activités annexes lors de la soutenance ;
- Bien identifier le rôle du doctorant dans les travaux de recherche, dans le manuscrit et dans les rapports pré-soutenance ;
- Mieux préparer la soutenance de thèse :
 - Généraliser les formations et soutenances blanches,
 - Définir des checklists pour les encadrants et les doctorants (voir par exemple celle du réseau des doctorants et docteurs de l'université Paris-Est³⁴),

34 Disponible en ligne : <https://redocparisest.wordpress.com/2014/12/08/checklist-pour-la-soutenance-de-these/>

- Définir une checklist pour le rapport de soutenance comprenant la valorisation et les perspectives des travaux ;
- Améliorer la transmission des données et éviter les fuites.

Organisation de l'événement

Structures organisatrices

Adoc Mètis

Adoc Mètis est la première société de conseil spécialisée dans la gestion des ressources humaines de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ES-R). Forts de nos compétences de chercheur·e·s, de notre expertise sur le monde académique et de notre expérience dans le management de la recherche, nous voulons aider les établissements d'ES-R à déployer les talents de leurs personnels. Notre approche consiste à **outiller les personnels** de l'ES-R.



Nous **concevons des outils adaptés** au monde académique et aux besoins spécifiques des établissements avec lesquels nous travaillons, grâce à notre connaissance pointue des pratiques de l'ES-R et à notre réseau académique.

Nous **développons des formations** à destination des cadres, des personnels administratifs et des personnels de recherche, pour leur fournir les outils et les méthodes facilitant leur travail, et nous accompagnons les établissements dans l'amélioration de leurs dispositifs d'encadrement et de progression de carrière.

Tous nos intervenant·e·s sont docteur·e·s et continuent à mener une activité de recherche au sein d'Adoc Mètis, sur des thématiques liées à nos activités :

- gestion des ressources humaines académiques
- encadrement doctoral
- didactique pour l'enseignement supérieur

Concernant le sujet précis de l'encadrement doctoral, Adoc Mètis est l'un des acteurs principaux en France. Depuis début 2013, nous avons animé plus de quatre-vingt-dix sessions de formations, représentant un peu **plus de 850 encadrant·e·s** sensibilisé·e·s aux outils que nous proposons et à la littérature scientifique. Nous travaillons avec de nombreux acteurs publics dans toute la France (Bordeaux, Grenoble, Lille, Marseille, Metz, Montpellier, Nancy, Nice, Paris, Rouen, Strasbourg, Toulouse, Tours). Nous proposons un catalogue complet de formation pour les différentes facettes de l'encadrement doctoral. Nous proposons également d'animer des séances dédiées à la **réflexion sur les pratiques** des encadrant·e·s, sous la forme d'ateliers courts et participatifs.

Nous menons en outre plusieurs projets de **recherche sur l'encadrement doctoral**, pour plusieurs d'entre eux en partenariat avec des unités de recherche publiques :

- impact des formations à l'encadrement
- posture des acteurs : enjeux du discours
- représentation et définition de la « qualité » de l'encadrement

C'est riche de cette expertise de pointe sur l'encadrement doctoral que nous avons mis au point le projet du WED, en proposant à l'ANDès, au RNCD et à l'Université de Lyon de s'associer à l'événement à nos côtés.

En savoir plus : <http://www.adoc-metis.com>

Association Nationale des Docteurs

L'Association Nationale des Docteurs est une association régie par la loi du 1er juillet 1901. Fondée en 1970, elle est reconnue d'utilité publique depuis 1975.



L'ANDès a trois missions principales :

- **promouvoir le doctorat** : mettre en avant la valeur ajoutée que représente l'expérience professionnelle du doctorat pour révéler les compétences des docteurs ;
- **mettre les talents des docteurs au service de la société** : contribuer au décloisonnement des sphères professionnelles en positionnant les docteurs comme « passeurs de frontières », tirer parti de l'expertise et des savoirs-faire des docteurs pour relever les défis du monde de demain ;
- **créer et mettre en synergie les réseaux de docteurs** : augmenter la visibilité collective des docteurs, permettre à chacun de développer son réseau professionnel, favoriser les interactions entre créateurs de réseaux.

Dans le cadre de sa démarche de promotion du doctorat, l'ANDès s'est penchée à plusieurs reprises sur les questions d'encadrement doctoral, notamment lors de la première édition de la première Journée de la Communauté Française des Docteurs, en 2013, sur la thématique de la qualité de la formation doctorale et a publié en 2014 un livre blanc³⁵ à ce sujet. L'ANDès s'est également positionnée en 2012³⁶, lors des Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche, en faveur d'une réforme de l'habilitation à diriger les recherches, en demandant que ce diplôme valide l'aptitude à animer un collectif de recherche sur un plan scientifique comme sur un plan managérial. Elle a été un acteur moteur de l'inscription du doctorat dans le RNCP, en publiant notamment en 2016 avec la Confédération des Jeunes Chercheurs (CJC) une fiche de compétences des docteurs. Elle œuvre pour une meilleure reconnaissance du doctorat dans la fonction publique hors recherche en tenant à jour depuis 2016 une liste des corps dans lesquels un dispositif d'accès a été mis en place pour les docteurs. Par ailleurs, l'ANDès rédige en partenariat avec la CJC les fiches du Doctorat à la Loupe qui présentent les bonnes pratiques du doctorat, en particulier les aspects liés au montage du projet doctoral, ainsi qu'à son encadrement et son suivi.

La participation de l'ANDès à l'organisation du Workshop sur l'Encadrement Doctoral s'est imposée comme une évidence pour son Conseil d'Administration : d'une part parce que le WED s'inscrit dans une démarche de co-construction et de proposition pragmatique, principes chers à l'ANDès, d'autre part parce que le rôle des encadrants est primordial pour la montée en compétences des doctorants et la valorisation des compétences issues de la pratique de la recherche et qu'il est donc naturellement important pour l'ANDès d'aider à outiller les encadrants.

En savoir plus : <https://andes.asso.fr/>

35 Livre blanc consultable en ligne : http://andes.asso.free.fr/download/ANDes-Livre_blanc_JCFD_2013.pdf

36 Voir la contribution : http://andes.asso.free.fr/download/ANDes_contribution_ESR_longue.pdf

Réseau National de Collèges Doctoraux

Officiellement constitué en association en mars 2015 (bien que déjà actif depuis 2010), le Réseau National de Collèges Doctoraux (RNCD) œuvre à favoriser la reconnaissance et la valorisation du diplôme de doctorat. Rassemblant aujourd'hui plus d'une vingtaine d'établissements ou COMUE sur le territoire, il contribue à **tisser des liens entre les différents acteurs de la formation doctorale** et participe à la réflexion actuelle sur la place du doctorat dans et hors l'université.



Le Réseau National de Collèges Doctoraux a pour mission:

- de **promouvoir les échanges** d'idées, d'expériences et de bonnes pratiques sur les questions relatives au doctorat dans le cadre de structures de coordination pour plusieurs écoles doctorales au niveau d'un site ;
- de **favoriser la reconnaissance et la valorisation du doctorat** auprès de tous les acteurs publics ou privés des secteurs sociaux-économiques et culturels, aussi bien au niveau national qu'au niveau international.

Le Réseau National de Collèges Doctoraux agit à travers une série d'activités :

- Échanges de bonnes pratiques autour des fonctions et des moyens d'un Collège Doctoral
- Labellisation et organisation d'événements autour du doctorat
- Mise en place de formations communes pour les Collèges doctoraux au niveau des doctorants et des encadrants
- Participation à la réflexion sur l'avenir du doctorat et sa réforme actuelle (révision des textes de l'arrêté d'août 2006, contrat doctoral, etc.)
- Colloques et rencontres scientifiques autour du doctorat
- Travail autour de l'internationalisation du doctorat et stratégies à l'international
- Mise en place de partenariats avec les différents acteurs de la formation doctorale (Docteur entrepreneur, ENA)
- Développement du lien recherche / entreprise auprès des docteurs
- Sensibilisation aux alternatives dans les poursuites de carrière chez les jeunes docteurs

En savoir plus : <https://rncd.fr/>

Université de Lyon

L'Université de Lyon est un site académique d'excellence à vocation mondiale. Labellisée IDEX en 2017, elle se situe au cœur de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, sur le bassin Lyon Saint-Étienne. Structurée autour de 12 établissements membres et d'établissements associés, l'Université de Lyon porte trois ambitions majeures :



- Concevoir une grande université attractive, responsable, bénéficiant d'une réputation d'excellence et d'innovation, et dotée d'un fort rayonnement international ;
- Proposer une offre de formation et des axes de recherche d'excellence, en adéquation avec les attentes et les mutations de la société ;
- Développer et valoriser la dynamique du site Lyon Saint-Étienne, en lien avec tous les acteurs du territoire : citoyens, associations, entreprises, collectivités locales (métropoles de Lyon et Saint-Étienne, Région Auvergne-Rhône-Alpes, autres collectivités territoriales).

Avec un potentiel de 5 400 doctorants inscrits dans 17 écoles doctorales, et avec plus de 1 000 docteurs par an qui soutiennent une thèse de l'Université de Lyon dans tous les domaines (sciences exactes, sciences expérimentales, sciences de la vie et de la santé, sciences humaines et sociales), le pôle Lyon-Saint-Etienne est un site majeur du doctorat en France.

Tout au long de leur doctorat, grâce à leur formation par la recherche et aux formations doctorales proposées par l'Université de Lyon, ces jeunes doctorants montent en compétences scientifiques et transversales. Avec près de 70 formations à visée professionnelle, l'Université de Lyon accompagne ses futurs docteurs vers leurs carrières futures, aussi bien dans le secteur académique qu'en dehors.

L'Université de Lyon déploie également une vraie politique partenariale avec le monde socio-économique afin d'ancrer ses actions dans l'écosystème de son territoire. La promotion du doctorat et l'accompagnement des entreprises vers ses laboratoires, ses doctorants et ses docteurs est une de ses principales priorités. Mis en lumière à travers des actions concrètes telles que les Doctoriales®, l'Académie de l'innovation ou les RDV de l'emploi, ce maillage territorial est une de nos forces et permet d'inscrire l'Université de Lyon et son doctorat au cœur du rayonnement de son territoire.

En savoir plus : <https://www.universite-lyon.fr/>

Comité de pilotage

Le Comité de Pilotage est composé des personnes suivantes :

- Dr Amandine Bugnicourt, directrice du cabinet Adoc Talent Management,
- Dr Véronique Bulach, vice-présidente déléguée en charge du doctorat à l'Université de Strasbourg,
- Dr Carole Chapin, responsable R&D du cabinet Adoc Métis,
- Dr Sylvain Collonge, responsable de la mission recherche à l'Université Bretagne Loire,
- Pr Thomas Coudreau, président du RNCD (Réseau National des Collèges Doctoraux) et membre du groupe de travail « Doctorat et HDR » à la CP-CNU,
- Dr Clément Courvoisier, président de l'ANDès (Association Nationale des Docteurs),
- Pr Laurence Duchien, professeure d'informatique à l'Université de Lille et chargée de mission aux affaires doctorales, ancienne directrice d'école doctorale,
- Dr Pierrick Gandolfo, coordinateur du processus « Écoles doctorales » au HCERES (Haut Conseil d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur) et directeur adjoint de l'école doctorale BISE (Normandie Université),
- Dr Jean-Louis Gouju, conseiller scientifique auprès de la DGESIP (Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle),
- Sabine Goulin, directrice de la DAPEQ (Direction d'Aide au Pilotage Et à la Qualité) de l'Université de Lorraine, coordinatrice du réseau RELIER (Réseau qualité en enseignement supérieur et recherche),
- Dr Mathieu Nivon, chargé de mission « Promotion du doctorat » à l'Université de Lyon,
- Pr Sylvie Pommier, directrice du collège doctoral de l'Université Paris-Saclay et présidente du comité de suivi LMD,
- Pr Jacqui Shykoff, co-directrice du groupe de travail « Doctoral Studies Group » de la LERU (League of European Research Universities),
- Dr Simon E.B. Thierry, directeur associé du cabinet Adoc Métis.

Comité d'organisation

Le Comité d'Organisation est responsable des aspects opérationnels et logistiques de l'organisation de l'événement. Il est composé de membres des quatre structures organisatrices :

- Dr Clément Courvoisier, Dr Stéphanie Danaux, Dr Philippe Gambette et Dr Godefroy Leménager pour l'ANDès,
- Dr Carole Chapin, Dr Emmanuelle Ebel-Jost, Dr Romain Pierronnet et Dr Simon Thierry pour Adoc Métis,
- Dr Thomas Coudreau, Dr Christelle Goutaudier, Dr Sylvie Pommier, Dr Hélène Roux-de-Balman pour le RNCD,
- Mickaël de Sousa et Dr Mathieu Nivon pour l'Université de Lyon.

Parrains

Le Workshop sur l'Encadrement Doctoral 2018 a été parrainé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation ainsi que par l'Académie des Sciences.



INSTITUT DE FRANCE
Académie des sciences

Depuis sa création en 1666, l'Académie des sciences se consacre au développement des sciences et conseille les autorités gouvernementales en ce domaine. Indépendante et pérenne, placée sous la protection du président de la République, elle est l'une des cinq académies siégeant à l'Institut de France.

Au début des années 2000, l'Académie s'est dotée de nouveaux statuts lui permettant d'augmenter et rajeunir son effectif, afin de répondre à l'accroissement des connaissances scientifiques et à l'élargissement des domaines de recherche. Aujourd'hui riche de 269 membres, 119 associés étrangers et 72 correspondants, élus parmi les scientifiques français et étrangers les plus éminents, l'Académie des sciences est pluridisciplinaire et largement ouverte à l'international. Ses membres réalisent leurs travaux au sein de comités de réflexion thématiques en interaction étroite avec les instances de gouvernance statutaires.

L'Académie exerce cinq missions fondamentales : encourager la vie scientifique, promouvoir l'enseignement des sciences, transmettre les connaissances, favoriser les collaborations internationales et assurer un rôle d'expertise et de conseil.

Partenaires

Adoc Talent Management

Adoc Talent Management est le premier cabinet de recrutement et de gestion des ressources humaines spécialisé sur les docteurs (PhD) en Europe et au Canada. Reconnu dans le monde scientifique et dans l'écosystème du doctorat, Adoc Talent Management valorise l'apport des docteur.e.s de toutes les disciplines au sein d'organisations variées, grâce à la complémentarité de ses trois pôles d'activité : **Recrutement, Formation, et Innovation & Études**. La synergie entre ces trois pôles permet au cabinet d'agir de manière globale sur l'ensemble des acteurs autour de la carrière des docteurs.



Depuis sa création en 2008, Adoc Talent Management se démarque par son service haut de gamme et son positionnement unique sur le marché du conseil en recrutement. Ses équipes de recrutement hybrides, composées de docteur.e.s de disciplines diverses et de spécialistes RH, assurent un rôle d'interface constant entre recruteurs et candidats de haut niveau et leur offrent un accompagnement personnalisé tout au long du processus. Adoc Talent Management aide également des docteur.e.s et personnels de recherche œuvrant au sein des entreprises, associations et organismes de recherches à valoriser leurs compétences au moyen de formations adaptées à leurs besoins et ceux des employeurs.

Adoc Talent Management est un acteur incontournable grâce à ses études originales et uniques sur les compétences et l'employabilité des docteur.e.s. Le cabinet met un point d'honneur à développer et entretenir son engagement envers les principaux acteurs de la recherche (docteurs, entreprises, universités et partenaires associatifs et institutionnels)

En savoir plus : <https://www.adoc-tm.com/>

Agaetis

Agaetis, filiale du groupe Novencia, est une société de conseil et services créée en 2007 et composée de 24 salariés. Basés à Clermont-Ferrand, nous intervenons dans toute la France sur des projets dans le domaine de la Data Science et du Big Data. Nous comptons aujourd'hui des actions dans des secteurs variés : santé, industrie, agriculture, assurances, bâtiments connectés et transports. Le message que nous véhiculons lors de nos missions est que la Data Science doit se mettre au service de l'humain et non s'y substituer. C'est ce même message que nous diffusons au sein de la communauté locale de Data Scientist que nous co-animons ainsi que durant les différentes formations que nous dispensons.



En tant que cellule innovation du groupe Novencia, nous nous assurons que l'ensemble de nos collaborateurs dispose d'un large temps alloué à des démarches collectives. Cela peut consister en de la veille technologique, de la montée en compétence ou bien être dédié à la génération et à la mise en forme de nouvelles propositions. Ces dernières seront ensuite proposées à l'ensemble de l'entreprise lors de journées internes dédiées à l'innovation. C'est pourquoi nous avons constitué notre équipe Data Science autour du recrutement de plusieurs jeunes docteurs.

Innovation rime également avec Recherche et Développement, un second point dans lequel s'inscrit notre volonté de multiplier les partenariats avec les laboratoires et universités. C'est dans cette logique que nous réfléchissons aujourd'hui à différentes propositions de sujet de doctorat s'inscrivant dans le cadre d'un financement CIFRE.

En savoir plus : <https://www.agaetis.fr/>

Belpaeme Conseil

Belpaeme Conseil a soutenu cette rencontre des acteurs de l'Encadrement Doctoral en tant que cabinet de conseil en ressources humaines et en stratégie organisationnelle ayant comme domaine d'expertise l'Enseignement Supérieur et la Recherche (ESR).

Depuis plus de 15 ans, notre équipe de collaborateurs (Psychologues, Docteurs, HDR...) suit attentivement l'évolution de la carrière et des conditions de travail des acteurs de l'ESR. Nous avons mis en place de nombreux dispositifs d'accompagnement et de formation dédiés, comme les formations centrées sur l'Encadrement Doctoral. Ces formations peuvent être adaptées aux différents contextes (Ecole d'ingénieur, COMUE, Ecole doctorale, Collège doctoral, Université, unité de recherche, EPST..) et objectifs (sensibilisation, formation, approfondissement, retour d'expérience, pluridisciplinaire ou non, formation à la médiation...).

Notre objectif est d'être partenaire des femmes et hommes de l'ESR à tous les niveaux de leur carrière :

- en tant que doctorant.e.s, dans la préparation de leur projet professionnel
- en tant qu'encadrant.e.s (de doctorant, d'équipe...)
- en tant que responsable ou directeur.ice.s de structure

Et de les accompagner en tant que personne (coaching, formations, médiation...) ou au niveau de collectif de travail (analyse organisationnelle, gestion de conflit, animation de séminaires, ...).

Pour cela, nous utilisons notre expertise collective, notre engagement et notre professionnalisme afin d'agir avec vous et pour vous en innovant dans nos pratiques et nos approches théoriques.

En savoir plus : <https://belpaemeconseil.com/>



Collège des écoles doctorales de l'université de Bordeaux

Le collège des écoles doctorales de l'université de Bordeaux propose, en interaction avec ses huit écoles doctorales, un guichet unique du doctorat et une offre de service de qualité pour ses 2000 doctorants et leurs directeurs de thèse. Son ambition est de coordonner l'ensemble du champ doctoral à l'interface entre les collèges de formation, les composantes internes de recherche et les trois écoles universitaires de recherche, afin d'offrir toutes les conditions d'une poursuite de carrière optimale. Ses missions sont la visibilité et l'identité du doctorat de l'université de Bordeaux, la formation doctorale transverse, la poursuite de carrière, l'internationalisation, la vie associative...

Ainsi, le collège propose un catalogue d'environ 70 modules de formations professionnalisantes pour permettre aux doctorants d'acquérir des compétences complémentaires à celles de leurs domaines de recherche (enseignement, éthique, management...). Une politique de site avec l'université Bordeaux Montaigne est mise en place pour ce volet formation, avec une commission commune afin d'évaluer et renouveler ce catalogue ouvert à tous les doctorants bordelais. L'ouverture internationale du doctorat constitue aussi un objectif prioritaire : appel d'offre de contrats doctoraux où la cotutelle est fortement encouragée, élargissement des partenaires internationaux spécifiquement impliqués au niveau doctoral, appel pour le financement de la mobilité doctorale, mise en place de partenariats avec des organismes prestigieux (Fulbright, MITACS),... Enfin, le collège a un rôle d'animation autour du doctorat : rentrée solennelle, prix de thèse, concours, lien avec les associations de doctorants...

En savoir plus : <https://college-doctoral.u-bordeaux.fr/>



Métropole Grand Lyon

La Métropole de Lyon est une collectivité territoriale unique en France créée par la fusion au 1er janvier 2015 de la Communauté urbaine de Lyon et du Conseil général du Rhône sur les 59 communes qui composent le territoire du Grand Lyon.



La Métropole de Lyon mène une politique de développement économique et d'innovation qui vise à faire exister Lyon dans le cercle des métropoles européennes innovantes. Cette ambition se déploie en lien étroit et en synergie avec l'Université de Lyon qui a pour mission de porter l'attractivité nationale et internationale du site à la hauteur du potentiel scientifique et de formation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche qu'elle rassemble.

Depuis 2008, la Métropole de Lyon et l'Université de Lyon partagent l'ambition d'améliorer l'attractivité et le rayonnement de la Métropole. De nombreux projets ont ainsi pu être réalisés, en cohérence avec la stratégie définie par le Schéma de Développement Universitaire, la démarche « Métropole des savoirs » initiée par la Métropole de Lyon en lien avec l'Université de Lyon, mais également avec le projet de site, les grands projets (Plan Campus, PALSE, etc.), le CPER, le Schéma Directeur de la Vie étudiante et les nouvelles compétences de l'UdL avec la mise en place de la Communauté d'Universités et Établissements (COMUE) Université de Lyon.

En savoir plus : <https://www.grandlyon.com/>

RD2 Conseil

RD2 Conseil est un cabinet de recrutement spécialisé sur la recherche de profils scientifiques pour les besoins en R&D des PME innovantes et entreprises privées, souhaitant se doter de compétences pointues et de réelles ressources humaines en matière d'Innovation.



Nos clients sont des entreprises innovantes, startup et PME principalement, dans des domaines d'activité très variés : Informatique, Mécanique, Chimie, Electronique...

Nous les accompagnons dans l'identification et la sélection des meilleurs candidats qui pourront leur apporter leur expertise en matière de Recherche & Développement ainsi qu'une personnalité capable de s'intégrer au mieux à leurs équipes.

Dans ce cadre, notre cible de candidats est plus particulièrement orientée sur des profils scientifiques de haut niveau, en particulier des docteurs et jeunes docteurs (PhD, Bac+8), dont la rémunération peut être intégralement financée par le Crédit d'Impôt Recherche durant 24 mois.

Nous recherchons actuellement différents profils de docteur / jeunes docteurs pour des clients situés sur le territoire national, principalement dans les domaines de l'Informatique (Intelligence Artificielle, Data Science, Informatique Industrielle) et de l'Electronique (électronique analogique / numérique / électronique embarquée). Plus largement, nous couvrons tout domaine d'activité et sommes preneurs de contact avec des laboratoires / centres de recherche / Ecoles Doctorales qui pourraient identifier des docteurs, doctorants, postdoc... potentiellement intéressés par notre activité.

En savoir plus : <http://www.rd2conseil.com/>

PhDTalent

La startup PhDTalent permet de valoriser toute la richesse du secteur académique : talents, expertises et brevets, pour transférer ses technologies aux startups et Grands Groupes. Ce dispositif performant permet de débloquent des situations séculaires et d'accélérer la croissance grâce à l'innovation. Pour décroiser le secteur privé et académique et les connecter entre eux, PhDTalent propose deux services concrets. Des missions d'expertises portées par des PhD, via une plateforme Web qui regroupe 300 entreprises et 7000 PhD. Et des événements de networking entre le secteur privé et académique (dont le salon annuel qui permet de matcher les chercheurs et les entreprises : le PhDTalent Career Fair). S'appuyant sur un vaste réseau de partenaires - universités et pouvoirs publics - PhDTalent bénéficie d'un taux de satisfaction de 100% de ses clients et de plus de 60% de fidélisation. Grande nouveauté 2018, la plateforme de PhDTalent publie gratuitement, une fois par mois, un article rédigé par l'un de ses chercheurs sur un sujet de pointe.



En savoir plus : <https://www.phdtalent.org/>

Science Me Up

Science me up est une société d'acculturation entre académie et industrie, qui a pour vocation d'accélérer et de permettre le développement des connaissances par la mise en relation des sciences avec les défis du monde socio - économique d'aujourd'hui et de demain. Elle accompagne ses clients sur leurs problématiques liées à l'Innovation via différents pôles d'activités : le recrutement de profils scientifiques et techniques de haut niveau, l'événementiel scientifique et la formation à l'insertion professionnelle.



Dans cette optique, nous intervenons auprès de nos clients afin de faciliter le recrutement de profils hautement diplômés en sciences et techniques (bac+5/bac+8), de l'identification du candidat à la mise en relation avec l'employeur jusqu'à l'intégration dans la structure.

Nous organisons également des événements pour permettre aux acteurs de la recherche académique et de la recherche industrielle de se rencontrer et d'échanger pour initier de futures collaborations.

Enfin, nous développons et animons des ateliers au sein d'instituts de formation, sur des programmes de réinsertion et des programmes de valorisation de la recherche pour accompagner les étudiants et diplômés de niveau bac+5 et bac+8 dans leurs démarches de recherche d'emploi, de poursuite de carrière et de transition professionnelle.

En savoir plus : <https://sciencemeup.com/fr/>

Annexes

Acronymes

- ADUM : Logiciel « Accès au Doctorat Unique et Mutualisé »
- ALLSHS : Arts, Lettres, Langues, Sciences Humaines et Sociales
- ANDès : Association Nationale des Docteurs
- ANR : Agence Nationale de la Recherche
- C&C : Charte européenne du chercheur & Code de conduite pour le recrutement des chercheurs
- CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la Recherche
- CJC : Confédération des Jeunes Chercheurs
- CNU : Conseil National des Universités
- ComUE : Communauté d'Universités et d'Établissements
- CP-CNU : Commission Permanente du CNU
- CPER : Contrat de Plan État-Région
- CPU : Conférence des Présidents d'Université
- CROUS : Centre Régionale des Œuvres Universitaires et Sociales
- CV : Curriculum Vitæ
- DAPEQ : Direction d'Aide au Pilotage Et à la Qualité (Université de Lorraine)
- DGESIP : Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle
- DU : Diplôme d'Université
- ED: École Doctorale
- EHESS : École des hautes études en sciences sociales
- ENA : École Nationale d'Administration
- EPST : Établissement Public à caractère Scientifique et Technique
- ES-R : Enseignement Supérieur et Recherche
- FAIR : findable, accessible, interoperable, reusable
- HCERES : Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
- HDR : Habilitation à Diriger les Recherches
- HRS4R : Human Resources Strategy for Researchers
- IDEX : Initiative D'Excellence
- ISO : International Organization for Standardization
- LERU : League of European Research Universities
- LMD : Licence-Master-Doctorat
- MCF : Maître de conférence
- MESRI : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
- MT180 : concours « Ma Thèse en 180 secondes »
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- R&D : Recherche et Développement
- RH : Ressources Humaines
- RNCD : Réseau National des Collèges Doctoraux
- RNCP : Répertoire national des certifications professionnelles
- SIREDO : Système d'Information de la Recherche et des Écoles Doctorales
- WED : Workshop sur l'Encadrement Doctoral

Typologie des acteurs et des besoins proposée par l'atelier 4

Cette annexe reprend le détail des propositions formulées par les participants de l'atelier « Quelle coordination des activités et des acteurs dans les établissements ? » (p. 31)

Typologie des besoins

Besoins des étudiants de niveau master

- Informations sur les démarches
- Informations sur les carrières
- Informations sur les situations des encadrants

Besoins des doctorants

- Accueil (Qui accueille ? Niveau labo ou ED ?)
 - Accès/inscription aux services
 - Candidature
 - Contrats
 - Inscription
 - Soutenance
 - Renseignements
 - Formations scientifiques
 - Formations transverses
 - Accompagnement des situations de souffrance
 - Aide pour la carrière
 - Logement
 - Visa
 - Accessibilité de l'information pour les non francophones
 - Connaissance des droits/devoirs (dont formation)
 - Lisibilité des services
- Intégration dans une communauté de recherche
- Encadrement scientifique de qualité
- Compréhension des étapes du doctorat
- Découvrir le travail de recherche
- Développer son réseau
- Résoudre les problèmes/conflits
- Connaître l'offre de formation
- Construire son projet professionnel
- Être informé sur les carrières

Besoins des encadrants

- Pouvoir orienter vers les bons services
- Financements
 - Contrats
 - Moyens de travail
- Connaître la législation / les interdits
- Gérer les problèmes et conflits
- Savoir manager / encadrer
- Connaître les procédures relatives aux démarches administratives
- Attractivité pour les projets
- Échanges entre encadrants
- Gérer son temps
- Simplifier les démarches

Proposition de liste d'acteurs et structures

Les participants identifient une liste d'acteurs et de structures à impliquer :

- Unités de recherche
- Directions d'écoles doctorales
- Conseils d'écoles doctorales
- Collèges doctoraux
- Comité de Suivi Individuel
- Commission de la recherche
- Services de scolarité
- Services RH
- Services de la recherche
- Service des relations internationales / réseau Euraxess
- Services dédiés à la Culture Scientifique et Technique
- Service handicap
- Service orientation / insertion
- Direction des Systèmes d'Information
- Service financier
- Services juridiques
- Service communication
- Service qualité
- Services numériques
- Médiateur
- Responsables de master
- Mission harcèlement
- Médecine du travail
- Observatoires de l'emploi et des parcours
- Direction des partenariats
- Bibliothèques
- Référents intégrité
- Entreprises partenaires
- Associations de jeunes chercheurs
- Partenaires logement (CROUS, ...)
- Relais extérieurs (partenaires institutionnels)
- Bailleurs de fonds
- Formateurs en management

Ressources en lien avec les travaux des ateliers du WED

Réglementation

- Arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat :
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032587086>
- Décret n° 2016-1173 du 29 août 2016 modifiant le décret n° 2009-464 du 23 avril 2009 relatif aux doctorants contractuels des établissements publics d'enseignement supérieur ou de recherche :
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000033076338>
- Loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale :
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028683576>
- Loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale :
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028683576>
- Arrêté du 27 juillet 2018 fixant pour les établissements d'enseignement supérieur la liste des segments professionnels auxquels est rattaché le diplôme de doctorat :
<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2018/7/27/ESRS1821258A/jo/texte>
- Liste des compétences développées en doctorat inscrite au RNCP :
http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Enseignement_superieur/50/7/fiches_RNCP_docteurs_pour_CNESER_915507.pdf

Recommandations institutionnelles

- Charte européenne du chercheur et code de bonne conduite pour le recrutement des chercheurs, Commission Européenne, 2005 :
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32005H0251&from=FR>

Articles et rapports de recherche

- B. Durette, M. Fournier et M. Lafon, Compétences et employabilité des docteurs, 2012 :
<http://www.adoc-tm.com/rapport.pdf>

Autres documents

- Fiches outil sur l'encadrement doctoral, Adoc Métis, 2017 :
<http://www.adoc-metis.com/redecouvrez-nos-fiches-outils-sur-lencadrement-doctoral/>
- Référentiel pour l'évaluation externe d'une école doctorale, HCERES, novembre 2016 :
http://www.hceres.fr/content/download/28647/439371/file/Vague%20D_R%C3%A9f%C3%A9rentiel%20Ecoles%20doctorales.pdf
- Repères Et Références Statistiques (RERS), sur le site du MENESR :
<http://www.education.gouv.fr/cid57096/reperes-et-references-statistiques.html>
- État de l'Emploi Scientifique en France, sur le site du MENESR :
<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid105632/l-etat-de-l-emploi-scientifique-en-france-edition-2016.html>

Organisé par Adoc Métis, l'Association Nationale des Docteurs, le Réseau National de Collèges Doctoraux et l'Université de Lyon

- Fiches du Doctorat à la Loupe, Association nationale des docteurs & Confédération des Jeunes Chercheurs, 2013 à 2017 :
<http://cjc.jeunes-chercheurs.org/doctorat-a-la-loupe/>
- Rapport sur l'évaluation des chartes des thèses des universités française, Confédération des Jeunes Chercheurs, 2009 :
<http://cjc.jeunes-chercheurs.org/expertise/chartes-des-theses/pdf/rapportcdt2009.pdf>