

## Partie 1 : Témoignages recueillis lors des ateliers et par questionnaires individuels

Suite à la sollicitation des facultés et des divisions administratives, ainsi qu'aux messages envoyés par le vice-recteur Geissbühler à toute la communauté universitaire, plus de 400 personnes ont participé à ce retour d'expérience. 31 d'ateliers ont été organisés du 11 mai au 1<sup>er</sup> juillet et 55 personnes ont préféré répondre à un questionnaire écrit. A cela se sont ajoutés des emails de participant-es souhaitant enrichir leur contribution d'éléments supplémentaires.

Quel que soit le format, les questions posées étaient ouvertes et visaient à solliciter un retour d'expérience le plus riche possible. Les participants ont notamment été interrogés sur :

- Comment la période a été personnellement vécue
- Ce qui a changé dans nos relations, nos pratiques, nos processus, nos outils.
- Ce que nous devrions essayer de pérenniser. Le cas échéant, ce qu'il faudrait mettre en place pour le réussir.
- Les obstacles rencontrés et les démarches d'amélioration à envisager.
- Ce qui doit redevenir comme avant.

L'organisation thématique proposée dans les pages suivantes s'est faite a posteriori pour donner plus de cohérence et de lisibilité à des témoignages d'une grande diversité. Il existe toutefois une grande porosité entre les thèmes ou les sous-thèmes.

Les contributions ont été anonymisées. Les participantes et participants sont intervenu-es à titre personnel, aussi les points de vue exprimés (qui divergent parfois) ne reflètent pas des positions de faculté, de discipline ou de corps.

## Thème 1 : Résilience institutionnelle

### Gestion de crise

« Il a fallu que tout le monde apprenne les choses très vite »

« Les managers ne sont pas forcément formés au management de crise »

« Il faudrait un « coach en management », en soutien pour le management de crise, pas uniquement une cellule « psy », plutôt une cellule « pro » »

« En tant que responsable de différents secteurs, dont 3 sur le terrain, je devais montrer l'exemple et être présente avec mes équipes. »

« J'ai des collègues proches dans plusieurs universités et j'ai pu voir ce qu'il s'y passait. Je suis fier d'appartenir à l'UNIGE. Les autres institutions ont été plus lentes et moins claires. »

« AESPRI a aidé les étudiants et transmis des informations pertinentes tout au long de la crise. »

« J'ai fait partie des responsables pour la sécurité des labos. Je me suis sentie utile. »

« La prise de décision rapide a été fondamentale pour éviter l'incertitude qui tue la motivation. »

« Vu la situation d'urgence, certaines situations n'ont pas pu être mises à plat avant de commencer à mettre sur pied des solutions. C'était notamment le cas avec le e-assessment où les problèmes apparaissent maintenant, alors qu'on aurait pu les identifier si on avait eu le temps d'avoir une ou deux séances pour mettre à plat les choses. »

« Une des principales missions de l'université, c'est d'approfondir l'esprit critique. L'université n'a pas saisi l'opportunité de le faire. La gestion de la crise s'est focalisée sur le maintien des examens, des enseignements. Il aurait fallu arrêter et prendre du temps, du recul. »

« Je suis mes cours à distance. J'ai été agréablement surpris par l'efficacité de l'adaptation de l'université durant la crise et par ce qu'elle avait mis en place en matière d'enseignement en ligne même avant la crise. »

« L'Université s'est montré un reflet fidèle de la façon dont se reproduisent les inégalités dans notre société en général : à chaque décision prises (enseignement à distance, maintien des examens, prolongation des contrats), ce sont les « petits » qui étaient invités à payer. »

« Toute l'Université s'est bien débrouillée pour cette situation nouvelle que ce soit au niveau des professeurs et leurs compréhensions face à notre anxiété que la bibliothèque qui a fait de son mieux pour que l'on puisse quand même y accéder numériquement. »

« Globalement, l'université a su garder son rôle d'institution de confiance grâce à sa bonne gestion de la crise, ne manquant pas de communiquer avec les étudiants lorsque cela était nécessaire. Il est surprenant de voir à quel point un nombre aussi grand de bachelors et masters à distance se sont finalement bien déroulés. »

« Des amis dans d'autres universités sont restés une à deux semaines dans le néant. Ils ne savaient pas si les cours allaient se poursuivre. »

« L'UNIGE a vu arriver cette crise depuis janvier mais ne l'a pas pour autant anticipée. »

« Je me suis sentie protégée et prise en main. Je juge important de dire aussi quand ça va bien. L'anticipation et la gestion ont été admirables de la part de l'UNIGE. Le rectorat a été un bulldozer qui prend des décisions et défriche pour les autres. »

« Pour des domaines où c'était moins évident, j'ai aussi vraiment été émerveillée de voir les trésors d'ingéniosité déployés pour s'adapter à la situation en un temps record : organisation des cours et examens à distance, organisation pour continuer à fonctionner avec les différents services (comptabilité, RH etc.), organisation pour récupérer le courrier, etc. »

« Quand on est en mode crise, il faut être davantage pragmatique et efficace. Il faut savoir changer de mode dans ces cas-là et ne pas hésiter à mettre en place un protocole de gestion de crise et surtout à le tester et à le faire régulièrement. C'est comme les alarmes pour incendies, il faut les tester régulièrement. »

« Pourquoi imposer une distance de 2 mètres sur les escaliers d'Uni-mail, à l'aide de petits autocollants, alors qu'une fois dehors, la plupart des étudiants se réunissent en groupe et se font des bises ? »

« Il y a des choses à garder dans l'état d'esprit qui a prévalu, dans la force de l'intelligence collective. On a vécu quelque chose d'humainement très fort, avec une grosse utilisation des compétences transversales. »

### **Communication**

« Globalement, la communication du rectorat était fluide et transparente sur les grands principes et les grandes lignes, mais comment ensuite communiquer au sein des entités ? Comment éviter trop de communication ? Que reprendre des communications de crise du rectorat ? Comment assurer clarté ? A qui s'adresser et quand ? Il manquait un soutien pour la communication interne. »

« Savoir assez vite que les examens auraient lieu a été sécurisant. Ça m'a aidé à maintenir la motivation. »

« Les communiqués reçus de l'UNIGE m'ont outillé pour agir dans un autre contexte professionnel. La communication était très claire et les outils fournis très appréciés. »

« Les informations aux étudiants en mobilité ont mis du temps à arriver. J'en avais besoin pour prendre une décision sur la poursuite de mes études à Montréal ou le retour à Genève. »

« Les messages clairs et donnés au bon moment ont été comme un phare allumé, un repère très réconfortant. »

« - En Droit, on a été inondés d'emails du rectorat, du décanat, des professeurs, des assistants... L'information est non coordonnée et parfois contradictoire, on s'y perd !

- En Lettres, au contraire, la communication était déficiente : certains départements n'ont pas communiqué auprès des étudiants, nous ont laissé dans le flou. »

« On a senti qu'il fallait agir vite et maintenir quelque chose mais d'une manière différente. Le e-journal a été mis en place très rapidement, il a permis beaucoup plus d'interactions avec la communauté, ce qui est très positif. »

### **Bienveillance et solidarité**

« J'ai aussi beaucoup apprécié la souplesse et la bienveillance de mes collègues. Avec ma situation familiale compliquée, ça m'a permis de m'organiser. »

« J'ai vu beaucoup de solidarité entre collègues face aux nouveaux défis pédagogiques et techniques. »

« La culture de travail est aussi un paramètre important dont il faut tenir compte. De notre côté, nous avons tout fait pour ne pas isoler le corps intermédiaire en lui faisant supporter le poids du changement. Les choses se sont mises en place en collaboration entre tous. »

« Il existe de grandes inégalités. Certains doctorants et post doctorants ont été exploités pour accompagner l'enseignement. »

« Certains de mes collègues ont profité de la crise pour multiplier les appels à communication. Le message était « Vous avez le temps d'écrire ». Mais non ! »

« La crise a fait émerger un sentiment d'appartenance institutionnel - quelque chose qui ne se voit pas forcément dans les situations normales. Il faut le cultiver. »

« Les étudiants de médecine ont fait beaucoup de bénévolat pour soutenir les soignants. Jusqu'à 70% du temps en 5<sup>e</sup> année, mais ça comptait comme un examen formatif. »

« Nous avons ressenti un manque de compréhension et de bienveillance de la part de certains professeurs qui nous disaient « vous avez plus de temps » alors que c'est le contraire. C'est très injuste. »

« On a été beaucoup plus solidaires entre étudiants que d'habitude. Notamment pour partager nos notes et aider ceux qui étaient dans de moins bonnes conditions. »

« Quand j'ai été dans le groupe WhatsApp pour s'entre-aider tous ensemble, beaucoup demandait les notes des autres et quand on refusait ou simplement quand on disait qu'on s'était plus ou moins avancé dans ce cours, je me suis prise (personnellement) une vague de « haine » et rancœur car je n'ai pas voulu donner mes notes... Sachant que je n'étais pas la seule à ne pas vouloir les donner, j'ai trouvé cela pas très sympa et j'avais l'impression de retomber dans une ambiance collégienne plutôt qu'universitaire... »

« Le télétravail rend invisible l'ensemble des personnes qui font marcher la faculté (nettoyeurs, secrétaires, personnel admin, etc.). »

« Je remercie l'UNIGE pour l'assistance financière. J'ai bénéficié de la bourse Schmidheiny qui a été présente, au-delà de l'aspect financier. J'ai eu un entretien post 11 mai avec une personne de la fondation pour prendre de mes nouvelles. On a besoin de contacts humains dans ces situations. »

« J'ai fait appel au recteur pour des cas personnels. Il a répondu instantanément et avec une empathie qui m'a beaucoup touchée. Ça me donne envie de m'engager encore plus. »

« Le message devenu courant « Prenez-soin de vous et des vôtres » a créé d'autres liens, une attention à l'autre beaucoup plus systématique. »

« Après le mail du recteur sur le soutien d'urgence aux étudiants, on a reçu 150 mails en une nuit, puis 400 dans la semaine. Il a fallu former d'urgence des gens pour nous aider. Certaines situations ne pouvaient pas attendre. »

« On n'a jamais été lâchées, il y a toujours eu un lien. »

« Appliquant assidûment la consigne de rester le plus possible à la maison, sortir par la suite de mon appartement pour les expéditions courrier Uni Dufour-Uni Mail a été assez anxiogène, les premières fois du moins, et je n'ai pas pu m'empêcher de me dire que ce n'était pas très juste que certains aient l'obligation de se rendre au bureau et pas d'autres. »

« J'habite dans un quartier populaire, j'avais laissé mon numéro dans l'ascenseur, donc j'ai été pas mal occupé par la solidarité de voisinage. »

« D'une manière générale, je n'ai pas eu l'impression de bénéficier d'une compréhension particulière (séances fixées le matin à 8 heures, les mercredis, en fin de journée, alors que j'ai deux enfants en âge scolaire, ce que tout le monde sait. Il m'est arrivé de devoir cuisiner et servir le repas avec mon casque sur les oreilles...), ni de faire l'objet d'un traitement volontairement nuisible. Par manque d'énergie et de temps, je n'ai pas non plus régulièrement pris des nouvelles de mes collègues. »

« Les enseignants ont été très compréhensifs et très humains. Ils se sont bien plus préoccupés des étudiants que ce que j'aurais imaginé. Ils ont essayé d'adapter leurs exigences à la situation. »

### **Santé psychologique**

« Comment veiller au bien-être des collaborateurs/trices en télétravail (pas seulement en termes d'équipement informatiques). Qui s'en charge ? Comment assurer le suivi ? »

« Le seul point négatif serait que l'on s'oublie un peu à résoudre les problèmes et les heures ne sont plus comptées. »

« Il est important d'avoir des garde-fous pour empêcher l'épuisement du travail continu. L'Université rentre à la maison. Il y a une pression à échanger avec son chef, surtout si celui-ci envoie des emails à 3h du matin. Un guide de bonnes pratiques devrait être établi, ne serait-ce que pour les mails. »

« A la faculté de Médecine, j'ai constaté une grosse charge psychologique et des angoisses chez les étudiants en contact avec les patients covid, surtout chez les bénévoles cliniques de 1<sup>ère</sup> année. »

« De toute évidence, cette période m'a fait un bien fou et m'a permis de me recentrer. En effet, avant le confinement, je courrais partout et mon agenda était digne de celui d'une ministre. Au contraire,

cette période de confinement maintenant terminée, je n'ai plus aucune envie de planifier les choses à l'avance, et c'est un vrai soulagement. »

« Un fort soutien psychologique a été dispensé aux étudiants bénévoles engagés dans la lutte contre le COVID (Dpt de psychiatrie des HUG) et un projet de soutien psychologique est en train d'être élaboré par l'association d'étudiants pour l'ensemble de la communauté universitaire. »

« Je sortais d'un burn-out. Pour moi c'était un soulagement de ne pas devoir venir sur place. »

« J'ai survalorisé la flexibilité aux dépens de ma santé. Je me suis trop mise à disposition des autres et j'ai eu du mal à prendre du recul. »

« Entre nous, on plaisante souvent en disant : « si c'est pas le coronavirus qui a notre peau ça sera ses effets ». »

« Certaines fonctions ne sont pas éligibles au télétravail d'où de grosses disparités entre les collaborateurs. Pour ceux qui ont peu télétravaillé, c'était sympa au début, mais difficile à vivre à la longue. »

« La refonte des contenus nécessitée par la mise en place de l'enseignement à distance, ainsi que l'apprentissage accéléré des outils technologiques ont entièrement mobilisé tout le temps des collègues et généré un stress inédit, qui a conduit parfois à des épisodes de *burn out*. »

« - Je me sentais coupable d'être payée à 100% pour ne pas faire grand-chose alors que d'autres, dans le privé, galèrent. »

- Certains n'ont plus pu travailler du tout, on ne leur a rien demandé. Alors tu n'as pas à te sentir coupable. »

« Cette période a aussi été une sorte d'accalmie (bénéfique même si forcée) dans une vie où on doit toujours courir dans tous les sens et dans le stress. »

« L'aménagement de mon poste de travail à la maison, l'organisation familiale avec les exigences et besoins de chacun à mettre en place et l'assimilation des mesures à respecter ont généré stress et inquiétude. Cette première période passée, un certain rythme de croisière s'est heureusement installé dans le quotidien et également dans le télétravail et les choses se sont apaisées. »

« De plus, après presque trois mois de confinement, la légèreté des relations manque. Pour ce faire, l'université possède de nombreuses associations d'étudiants, et j'espère que ces dernières ne manqueront pas d'organiser de nouveaux événements ! »

« Il est beaucoup plus agréable, dans mes conditions de vie, de travailler depuis la maison et surtout de savoir que tout le long du semestre se déroulera de la même manière : j'ai besoin de stabilité pour étudier, et savoir à l'avance qu'il n'y aurait pas d'imprévus a été une source de quiétude infinie. »

« J'ai l'impression qu'on sacrifie le bien-être et la santé mentale au profit de l'excellence et de la renommée de l'institution. »

« L'éventail des offres culturelles et sportives de l'UNIGE est incroyable. Dommage que ce soit tombé à l'eau ce deuxième semestre. »

« Quelques étudiants ont eu besoin de vraiment plus de coaching, beaucoup de gestion du stress, des familles dysfonctionnelles, des espaces pas adaptés pour l'étude... »

« Cette période était très stressante. J'ai parfois eu du mal à me concentrer sur mes études et j'ai souvent craint de perdre mon job d'étudiant. J'avais l'impression que le monde s'écroulait. Mais j'ai reçu beaucoup de soutien de la part de mes amis, de ma famille et de mes camarades et – ce à quoi je ne m'attendais pas – des enseignants. La réactivité du rectorat et sa capacité à prendre les bonnes décisions sans attendre a facilité les choses. »

« Dans un premier temps, ça a été assez facile de s'adapter à la situation. J'ai même trouvé que c'était moins stressant de faire tout depuis la maison. [...] Finalement, j'avoue avec le télétravail je me suis sentie obligée d'être constamment connectée et de devoir répondre en tout temps. Mes jours de congé et mes jours de travail n'étaient plus délimités. Ceci, à la longue, est devenu pesant et j'ai donc décidé de revenir travailler au bureau alors que le télétravail est encore préconisé. »

« Les études ont parfois été une échappatoire pour oublier la vie en temps de pandémie. Les cours qui me plaisaient m'ont paru encore plus essentiels. »

## Thème 2 : Espaces de travail

### Espaces pour les étudiants

« Le principal problème que j'ai rencontré c'est bien sûr l'absence d'espace de travail adéquat. Je travaillais à la maison où j'étais avec mes proches et il était plus compliqué de s'isoler et se concentrer sur le travail. Et il fallait souvent arrêter le travail pour aider quelqu'un. »

« Il est très difficile pour moi de suivre un programme en ce moment. Vivant avec 6 autres personnes dans l'appartement, je ne me sens pas libre lorsqu'il s'agit des moments où je décide d'étudier ou lorsque je veux faire le ménage. »

« Il faut développer des espaces de travail pour les étudiants, y compris en dehors des bibliothèques. Peut-être qu'il faut réduire les bureaux. Le mien est très grand et l'espace pourrait peut-être être mieux utilisé. »

« J'avais plus de place chez moi que les 40 cm de tablette des auditoires. C'était plus confortable. »

« Le plus important pour moi, c'est la réouverture des bibliothèques. C'est un cadre dédié au travail. Rien qu'en y allant, je me mets en condition pour travailler. C'est aussi un lieu de rencontre et parfois on a besoin de documents. »

« Il n'y a pas assez d'espaces pour socialiser au CMU comme les grandes marches d'Uni Mail. »

« L'université c'est un lieu de vie. Il faudrait aussi des espaces de repos à la bibliothèque. »

« L'espace réduit de travail loin de ma famille a été difficile à « habiter » pendant cette période. On a besoin de changer d'espace, le cerveau a besoin d'autres stimuli. »

« Comment va se passer l'enseignement hybride ? Comment feront les étudiants lorsqu'ils auront un séminaire en présentiel et droit derrière un cours en ligne ? Où iront-ils pour suivre ce cours en ligne ? Cela nécessitera une toute une autre infrastructure. Il y a une réflexion à mener en termes de locaux. »

« L'accès à l'université pour tous et toutes et aux infrastructures telles que les bibliothèques assure l'égalité des conditions de travail pour des étudiant-e-s qui ne jouissent pas tous du même environnement à la fois dans leur vie matérielle et dans leur équipement technique, certain-e-s n'ayant pu suivre aucun cours sur Zoom pour ce type de raisons. »

« Le plus gros changement était de ne pas pouvoir me rendre en bibliothèque, ce qui m'aide beaucoup à me concentrer pendant de longues périodes de temps. J'avais un environnement de travail calme, mais il était plus facile d'abandonner pour faire autre chose. »

« Je connais de nombreuses personnes qui, comme moi, se sont retrouvées dans des environnements bruyants et peu adéquats pour travailler lors de la crise du Covid. Cette expérience a révélé l'importance des infrastructures de l'université, à l'instar de la bibliothèque, qui permettent d'étudier dans de bonnes conditions. »

« L'endroit où j'habite c'est pour se reposer, pas pour passer des heures devant mes feuilles. »



« Ma famille a trouvé ça très appréciable de me voir plus présent à la maison. Moi j'y ai vu un gain de temps, un gain financier, une organisation plus souple et une meilleure qualité de vie. »

« L'uni offre tellement de choses, c'est impressionnant. On regrette de ne pas pouvoir tout suivre, profiter de tout. »

« Il faudrait que l'UNIGE mette à disposition des espaces de travail dans lesquels les personnes puissent se retrouver pour travailler en groupes. J'aimerais également pouvoir bénéficier d'espaces conviviaux, « d'entre-deux », d'espaces de rencontres... »

### **Nomadisme et télétravail**

« Un développement du télétravail et des visioconférences (pour les réunions impliquant des personnes extérieures) me semble souhaitable. Bien sûr au niveau des rapports humains il ne serait pas idéal de continuer à 100% ainsi mais il me semble que le télétravail partiel pourrait être vraiment bénéfique s'il était beaucoup plus répandu au quotidien (lorsque cela est possible bien sûr et n'apporte aucun inconvénient au travail), avec éventuellement des périodes plus importantes (lors de pics de pollution ou en période hivernale propice aux infections, ou même en période de canicule quand on est dans un bâtiment comme Uni mail, tout en verre, qui se transforme en fournaise l'été). Pour des raisons économiques, écologiques et un meilleur bien être des employés. »

« Le télétravail me permet de ne pas perdre de temps dans les transports. Du coup, je peux répartir mes heures de travail sur 5 jours au lieu de 2,5 et donc d'être plus facilement joignable pour les étudiants. »

« Dans la cadre de la crise écologique, il est important de limiter les transports, cela va dans le sens de la politique avion. Par exemple, il pourrait être intéressant de maintenir un cours à distance sur deux. Cela permettrait des économies de chauffage dans les différents lieux et une réduction des transports. Cela permettrait également d'optimiser l'utilisation des espaces. Les salles de cours pourraient être utilisées pour autre chose comme par exemple le télétravail. »

« La crise du Corona est une crise mineure comparée à la crise écologique. Si on a été capable de réduire aussi fortement notre empreinte écologique pendant cette période, on doit pouvoir faire mieux sur le long terme. »

« Je suis incapable de travailler depuis chez moi, nous sommes trop nombreux. J'ai demandé à ma directrice de travailler depuis Battelle, seul dans un bureau. J'ai besoin de lieux différents pour chaque activité. »

« Autrefois j'ai travaillé en open space, mais au bout d'un moment plus personne ne vient. J'ai besoin d'avoir mes livres, ma place. »

« Je dois arrêter de recruter car mon labo ne me permet pas d'avoir de la place pour tout le monde. Il faut repenser les économies d'espace et trouver un compromis entre le tout présentiel et le tout à distance. »

« Je ne suis pas favorable au format hybride (1 jour à la maison, 1 jour au bureau) par défaut mais pour une certaine flexibilité (emploi du temps modulable en fonction des besoins, nomadisme). »

« Il manquait la machine à café. On résolvait beaucoup de problèmes autour de la machine à café. »

« On n'a pas la sensation de quitter le travail, on surveille ses mails jusqu'à tard dans la soirée. Tout a glissé un peu et on ne sait pas quand finit la journée. Les trajets pour aller au travail servent de sas pour faire cette transition. »

« Les séances Zoom sur site ne sont pas toujours évidentes à mener, car le présentiel indique une certaine « disponibilité » aux autres collaborateurs aussi présents sur site qui avaient et ont toujours l'habitude de passer physiquement au bureau, ce qui pose problème. »

« Il faudrait une démocratisation des réunions hybrides. »

« Dans les open-spaces, il y a nécessité d'aménager des zones pour s'isoler. »

« Les temps de déplacements entre 2 lieux de réunions peuvent également être des temps de pause et de réflexion, ce qui n'est pas forcément négatif. »

« J'étais complètement réfractaire au télétravail... une part de culpabilité d'être chez moi, de recevoir un salaire et de ne pas être disponible. Maintenant j'ai fait une demande pour garder une journée à distance. »

« On a aussi un rôle d'accueil, un rôle social. Alors un peu de télétravail pourquoi pas mais il faut organiser une permanence. »

« En dehors du caractère indéniable de l'optimisation du temps, je trouve que le télétravail devrait être facilité car il s'inscrit totalement dans la tendance actuelle visant à diminuer nos dépenses énergétiques afin de préserver notre planète. »

« L'université est notre outil de travail commun. C'est un bien commun. »

## **Equipement**

« Le travail sur un petit écran bas pose souci »

« Certaines tâches nécessitent de travailler sur 2 écrans, et il nous manque une imprimante et un scanner »

« Il y a des inégalités dans les équipements (ordinateurs personnels vs ordinateurs institutionnels). Il faut équiper tous les collaborateurs/trices de laptops facilitant le travail à distance si nécessaire. »

« La bande passante a été le nerf de la guerre ! J'ai finalement demandé à l'uni une autorisation pour venir à mon bureau, pour avoir une connexion internet correcte pour les visio importantes. Pour le coup, il a été fondamental que je puisse tout de même accéder à mon bureau. »

« Le télétravail implique la nécessité de négocier l'espace et le matériel informatique à la maison, notamment s'ils sont partagés avec d'autres membres de la famille. »

« Beaucoup de mes collègues ont galéré pour installer les logiciels. Ce n'est pas aussi facile que cela pour tout le monde. Il y a le facteur technologique mais aussi humain à ne pas oublier. »

« J'ai demandé au technicien de configurer mon laptop perso. Mais j'ai regretté car l'écran est trop petit pour travailler longtemps. »

« Peut-être avoir des outils comme zoom mais qui ne sont pas contrôlés par les USA et la Chine. Parmi toutes les options, zoom avaient les meilleures fonctionnalités pour donner les cours. »

« Il faudrait aussi s'assurer que la protection des données personnelles par ces logiciels soit garantie, ce qui ne semble pas toujours être le cas. »

## Thème 3 : Enseignement

### Interactions à distance

« C'est pas évident de faire parler et participer les étudiants avec Zoom (cours ex-cathedra), il y a tout un travail de mise en confiance. »

« Pour les grands cours, cela a été plus difficile. J'en sortais lessivé. Je faisais face à des groupes de 60 à 80 étudiants que je ne connaissais pas. Je parlais à des inconnus, caché derrière des écrans noirs. »

« L'enseignement à distance n'est pas adapté pour certains travaux pratiques »

« Comment gérer plusieurs intervenants dans un même cours ? »

« En math, il n'y a pas de grande différence entre une tablette et un tableau noir »

« Au tout début, j'ai eu un taux de participation des étudiants plus important qu'en classe. Ils levaient plus souvent la main par exemple. Mais cette tendance tend à décliner. »

« Dommage que les étudiants n'utilisent pas souvent leurs caméras. Il y en avait plus d'allumées au début que maintenant. Du coup, c'est plus difficile de voir si les étudiants ont compris et de pouvoir identifier ceux en difficulté. On est beaucoup plus réactif en présentiel. »

« L'enseignement à distance est inadapté pour les SHS où les cours et séminaires requièrent beaucoup d'interaction avec les étudiants. Les caméras et micros sont systématiquement coupés. C'est difficile pour les assistants et le corps intermédiaire qui travaillent toute l'année en proximité avec les étudiants, il n'y a plus d'interactivité et plus de plaisir à enseigner. Le contact physique avec les étudiants me manque, c'est une perte de la qualité et du plaisir pédagogique très nette ! On a le sentiment de parler seul. »

« Avec les étudiants de Master, les interactions sont très différentes avec ceux que je connaissais déjà et avec ceux que j'avais pour la première fois ce semestre. »

« La relation avec les enseignants est plus compliquée et moins spontanée. »

« Entre les bibliothèques fermées, les collègues partis dans leur pays avec un créneau horaire différent ou un réseau internet saturé, les travaux de groupes étaient compliqués à réaliser dans les délais demandés. »

« J'ai trouvé les cours sur Zoom très bien. On n'a jamais été aussi proche des enseignants. Certains ont reçu beaucoup de remerciements. C'est différent des cours en auditoire où il faut juste écouter. »

« La communication avec les professeurs dépend des cours. En général, la communication avec les assistants était top mais très lacunaire avec les professeurs. »

« Déjà en présentiel on a 3 minutes de silence avant qu'un étudiant se manifeste. Alors comme le cours est enregistré, c'est pire sur zoom. »

« Pour la première fois, des étudiants timides ont levé la main. »

« En petits groupes, la partie ex cathedra marche très bien. Avec mon assistant, on pouvait gérer les questions qui arrivaient par chat beaucoup plus facilement que normalement. On pouvait les regrouper ou attendre un peu si on savait que la suite du cours allait y répondre. »

« C'est difficile d'intervenir et de poser des questions en amphi. C'est plus facile sur zoom. En plus on peut lever la main et continuer à prendre des notes. »

« En amphi on se met à la queue-leu-leu pour poser des questions. Sur zoom, tout le monde peut profiter des réponses. »

« L'enseignement à distance demande un autre type de travail et beaucoup plus d'interactions avec les étudiants. Une grande adaptabilité est nécessaire pour pouvoir répondre à leurs besoins. Les corrections des devoirs en cours, les rendus de travaux pratiques ou les présentations orales étaient bien plus intéressants que les QCM. »

« Avant la crise, les cours sur mediaserver étaient donnés en présence d'étudiants. Pendant la crise, les enseignants ont donné leurs cours seuls, et il y manquait les moments de questions-réponses. »

« Mediaserver a été plus utilisé. Le support est très pratique mais il n'est pas assez interactif. Par exemple, il ne permet pas d'accéder aux questions des autres étudiants. L'application Zoom utilisée dans un cours a été plus interactive grâce au chat puis à la mise en place d'un système de webinaire par l'enseignant. »

« Je suis étonnée mais j'ai continué à avoir du plaisir à enseigner, car j'avais des retours réguliers des étudiants. »

« J'ai essayé plusieurs trucs pour augmenter les échanges mais ça ne marchait pas. J'ai fait des sondages, des feedbacks, des mains levées. Mais les progrès étaient moyens. Le feedback en temps réel reste le principal problème. »

« Techniquement, les outils mis en avant par l'UNIGE (comme zoom ou moodle) ont plutôt bien fonctionné. Néanmoins, je trouve que l'apprentissage et surtout la réalisation de travaux sont plus compliqués à distance. Je pense particulièrement aux travaux de groupes dont l'organisation et la réalisation sont facilités si les différents membres du groupe peuvent avoir un contact réel. Je pense aussi que les séminaires en petits effectifs, où chaque étudiant peut recevoir une aide individuelle, ont perdu de leur sens pendant cette période. »

« J'ai eu un sentiment d'effraction en demandant aux étudiants d'allumer leurs caméras. On n'a pas eu de code sur la conduite à tenir vis-à-vis des étudiants. »

« La salle de cours d'exécution forcée est bondée et étouffante, c'est difficile d'entendre les questions des élèves, même pour le prof. Sur zoom c'est plus intime, même avec le même nombre d'étudiants. »

« L'enseignement à distance neutralise les relations entre les étudiant-e-s qui sont essentielles pour leurs apprentissages et pour leur équilibre de vie (socialisation en classe, à la bibliothèque, au sein des associations, sur les pelouses et dans les cafés). De plus, l'enseignement à distance ne leur permet pas le même engagement dans les apprentissages : en temps normal, le changement de cadre par rapport à leur lieu de vie, la dynamique de groupe avec les autres étudiant-e-s, l'incorporation des connaissances par la coprésence physique dans un même lieu et l'interaction avec l'enseignant-e etc.,

constituent des conditions favorables pour leur épanouissement intellectuel et humain, et certain-e-s s'en sont plaints. »

« Si l'enseignement doit se poursuivre à distance, à quoi bon parler d'université ? Vive le club d'e-learning de Genève ! »

« Sans surprise, la majorité des étudiant.e.s n'a pas cherché le contact et n'a pas donné de retour sur les moyens que j'ai mis en place pour assurer une continuité pédagogique. Sur les quelques retours que j'ai eus, la majorité a été positive (remerciements, reconnaissance du travail effectué), une petite minorité a été très négative, voire agressive et insultante. »

« Questions posées sur le corrigé de l'examen précédent mis en ligne : zéro. Mais que de tentatives de me « coincer » à chaque fois que je proposais quelque chose pour faciliter les apprentissages... »

« En ce qui concerne les cours, je trouve que les enseignants étaient plus réactifs par e-mail qu'en temps normal. Je pense que ça devrait être comme ça tout le temps. »

« Certains enseignants ne répondaient pas à nos mails et nous n'avions aucun moyen de les contacter, cela a été stressant lorsque j'avais des questions sur un rapport noté à rendre à distance avec une date limite. »

« De façon générale, les bons profs en présentiel étaient bons à l'écran. Et les mauvais restaient mauvais. Mais ils étaient tous plus à l'écoute, c'était plus horizontal que d'habitude. »

« C'était plus difficile de suivre les cours, car quand on ne comprend pas quelque chose on ne peut pas tout de suite demander aux collègues ou au prof de répéter. La logique collective, collaborative, l'engagement et l'échange d'informations sont importants à maintenir. »

« J'ai le sentiment que les étudiants discutaient beaucoup entre eux, discutaient du cours entre eux (par whatsapp) avant de me contacter, puis communiquaient aux autres ma réponse. J'ai pu observer ceci dans les petits cours. »

« La présence des pairs est particulièrement importante pour l'apprentissage ; même si on n'apprend pas directement d'eux, leur présence engage à apprendre et on ne se sent pas isolé. »

### **Rythme de travail et cours enregistrés**

« L'accès à l'information est largement meilleur (notes et vidéos), les étudiants peuvent accéder aux cours ultérieurement en cas d'impossibilité. Il faut toutefois rester vigilant et contrôler ce qui est mis à disposition pour ne pas inciter à l'absentéisme systématique des étudiants. »

« Le changement incessant des modalités est très déstabilisant. Il y a un manque d'homogénéité qui nous fait perdre beaucoup de temps. J'ai finalement constitué un cahier pour répertorier la marche à suivre pour chaque cours et chaque examen. »

« Il faut mutualiser les enregistrements sur un seul support. »

« C'est pénible de voir les enregistrements être effacés au bout d'une semaine, surtout avant les examens. »

« La focalisation sur un petit écran et l'absence de stimulations externes, de micro-déconnexions, entraîne une plus grande fatigue. »

« J'ai assez systématiquement regardé les cours en vitesse 1.5 »

« J'ai fait des pauses au milieu des vidéos pour digérer ou chercher de l'info. »

« Souvent il faut attendre la dernière minute pour comprendre où veut en venir le prof. Alors je télécharge les cours sur téléphone portable et je les écoute en me baladant, comme ça je comprends l'idée générale. Après je les réécoute sur médiaserver pour mieux comprendre les détails. »

« La réticence à enregistrer les cours a maintenant disparu. »

« Les cours introductifs peuvent être donnés d'année en année sans modifier le contenu. »

« Un enseignant a arrêté de donner un cours important (4h/semaine) et l'a remplacé par un Powerpoint de 50 slides sur Moodle en nous informant que l'on pourrait poser des questions aux assistant-e-s. C'était un peu osé... »

« Je voulais vraiment utiliser uniquement des outils institutionnels pour mes cours. Mais je n'ai pas pu avoir une solution de streaming valable. La proposition de passer par switch ne tenait pas la route (switch était beaucoup trop lent) et Médiaserver n'était pas accessible. J'ai finalement ouvert une chaîne Youtube, mais je n'ai pas trouvé cela satisfaisant. »

« A posteriori, je me rends compte que les enseignements que j'ai réussi à suivre sont ceux qui correspondaient le plus au présentiel, ceux qui s'adressent aux étudiants directement par d'autres moyens que des powerpoints commentés de façon impersonnelle. »

« J'ai une vraie inquiétude pour ceux qui arrivent en septembre car ils n'auront jamais mis les pieds à l'université. »

« Certains profs ont fait des cours plus longs parce qu'ils voulaient tout transmettre : 3 heures au lieu de 2. Lorsqu'ils sont plusieurs à faire ça, ça augmente fortement la charge de travail des étudiants. »

« L'isolement m'a aussi amenée à me responsabiliser davantage et à suivre tous mes cours avec beaucoup d'attention. Lorsque que j'ai commencé mes révisions d'examen, je m'y suis plongée avec beaucoup d'intérêt et ai notamment développé mon goût pour l'histoire. Cette période m'a fait réaliser à quel point l'histoire aide à comprendre les enjeux du présent. »

« Certains cours sont en direct. Ça te maintient dans le rythme régulier. Sur les autres cours, j'ai pris 3-4 semaines de retard. Merci aux profs qui ont pris le courage de faire des cours en direct. J'ai besoin de deadlines. »

« C'est un changement de paradigme : je suis étudiant donc je suis responsable de mon apprentissage. C'est une opportunité. »

« Pour beaucoup de cours, il y a trop de cours et trop peu de contenu. A la fin, il manque un fil rouge, un message clair. C'est un problème de pédagogie. C'est vrai en temps normal mais le format vidéo rend cette absence encore plus flagrante. »

« En Lettres, mon département n'enregistre jamais rien d'habitude. Les profs y sont allés à reculons. La qualité de la vidéo qui en sortait était médiocre. Certains profs se sont enferrés dans l'idée que c'était impossible. En Droit, à l'inverse c'était remarquable. »

« J'ai présenté l'UNIGE à Tokyo. Le fait de pouvoir montrer les cours sur Mediaserver ça a motivé plusieurs élèves à venir à Genève. Je connais 5 ou 6 étudiants japonais qui sont venus grâce à ça. Les meilleures universités japonaises sont publiques mais ont peu d'argent. Genève est super bien équipée. »

« J'ai fait des provisions de cours pour les prochaines années de mon bachelor parce que tous ne seront peut-être plus en ligne. »

« Despite the initial challenges, there are some positive of the COVID crisis. I can learn at a more suitable pace because I can pause the pre-recorded lectures whenever I face difficulties in understanding the concepts. However, online teaching is not a perfect substitute of traditional classroom teaching. »

« Mon département a donné un seul endroit pour déposer les vidéos, et il fallait utiliser zoom et moodle exclusivement. Certains enseignants ont eu le sentiment qu'on leur enlevait de la créativité, mais ça a rassuré les étudiants. »

### **Parcours étudiants et besoins particuliers**

« De par cette expérience, les étudiants à distance se sentent enfin « considérés ». Les professeurs ont le sentiment de mieux les connaître leurs étudiants en travaillant à distance parce qu'ils ont repensé leur enseignement et demandé plus de travaux personnels que d'habitude. Les ateliers ont enfin été accessibles à tous. »

« Je devais partir en Chine pour un semestre d'échange. Ça a été reporté à l'automne. Mais c'était trop tard pour m'inscrire à d'autres cours. Du coup, pour ne pas perdre complètement mon semestre, je me suis formée toute seule sur des plateformes comme Coursera mais ça a été difficile de trouver un rythme de travail. »

« Très impliqué dans la vie associative et politique avec des petits boulots à côté, j'étais déjà habitué aux cours à distance sur Mediaserver. Le passage complet en mode e-learning n'a pas eu beaucoup d'incidence. »

« Je suis un cas particulier. J'ai repris des études à l'université, que je suis à distance, en parallèle de ma vie professionnelle et familiale, et aussi parce que je ne vis pas à proximité de Genève. La crise a été une opportunité en ce sens puisqu'elle a permis de démocratiser les pratiques de l'enseignement à distance. »

« Je ne milite pas pour l'enseignement à distance, ça ne doit pas devenir le mode d'enseignement par défaut. Mais c'est une alternative pour les étudiants qui ne peuvent pas faire autrement (distance géographique, contraintes professionnelles, familiales, problèmes de santé, handicaps etc...). Il faut pouvoir laisser le choix, c'est aussi une question de personnalité. »



« L'Université doit rester en priorité un lieu de vie, d'émulation et d'échanges, mais elle doit aussi pouvoir s'adapter à des gens comme moi qui ont des besoins particuliers. Il faut bien faire le distinguo entre les difficultés inhérentes au mode d'enseignement à distance et celles dues au contexte exceptionnel et au caractère imprévu de la crise, ces dernières devraient se lisser avec le temps. »

« Être étudiant est un métier, certes, mais avoir plusieurs métiers est possible voir souhaitable, et les horaires habituels de mes cours ne le facilitent pas du tout, au contraire. En effet, nous avons souvent des horaires coupés, c'est-à-dire deux ou quatre heures le matin, puis deux ou quatre le soir, et ce tous les jours... C'est donc difficile d'organiser une autre activité à un pourcentage significatif sans l'enseignement à distance. Pour ma part, je lance un projet entrepreneurial qui me prend un petit 30%, m'engage dans du bénévolat à hauteur de 20%, dans de l'associatif à environ 20%, et travaille. Être limitée dans mes possibilités non pas par mes capacités mais par des horaires de cours est frustrant et contre-productif. »

« La possibilité d'étudier à distance est une possibilité d'égalité des chances, au niveau financier (l'argument inverse n'est pas moins vrai). Je veux souligner par là que louer à Genève, près de l'université, est cher. La solution consistant à habiter loin et faire les trajets est possible, certes, j'ai d'ailleurs fait 3h50 quotidiennes de trajet durant toute ma première année de premier bachelor. Étudier à distance grâce aux cours enregistrés sur mediaserver permet de trouver un compromis, de payer un logement plus loin de l'université, donc moindre. »

« J'ai des amis, comme moi, qui travaillent et qui ont quitté UniDistance ou l'UNIL pour s'inscrire à l'UNIGE parce que les cours sont enregistrés. »

« J'avais la chance après l'armée de pouvoir consommer ces capsules comme du Netflix. »

« Etant atteint de troubles TDA, j'ai des problèmes à suivre les cours en présentiel. »

« Il faut qu'on trouve des solutions d'hybridation car les auditoriums débordent. Et beaucoup d'étudiants ont des vies en parallèle. »

## **Examens**

« Nous avons une grosse problématique en mathématique pour les examens en ligne où il est plus facile de tricher (ex : groupe Whatsapp) et cette problématique est particulièrement importante pour la première année qui est décisive. Il n'y a aucun moyen de contrôle à distance, la seule alternative est de faire confiance aux étudiants. »

« Le système d'évaluation doit-être repensé pour être en phase avec les nouveaux outils »

« Mettre en place des systèmes de surveillance ? Je me demande si on est bien en 2020, si ce sont des examens du 21<sup>ème</sup> siècle ou du 19<sup>ème</sup>. »

« J'ai été choqué par les collègues qui ont parlé de la triche pendant une bonne demi-heure lors d'un collège des profs. »

« J'aurais aimé que la manière d'évaluer change. Au final, on a beaucoup de QCM d'une heure. C'est fragile pour rendre compte du travail d'un semestre. »

« Cette fois-ci on a plus de questions de compréhension. C'est mieux. »

« La communication était particulièrement problématique concernant les modalités d'examens, parfois changées au dernier moment. Cette situation a compliqué la préparation des examens et a généré un stress supplémentaire. »

« Il faudrait plus de souplesse et réfléchir à d'autres modalités qui feraient plus sens pour des évaluations à distance (ex : moins de QCM, remise de travaux écrits, adapter le barème des évaluations). Il y a une fenêtre pour une évaluation basée sur le travail de réflexion. »

« Certains enseignants n'ont apporté aucune modification dans leurs modalités d'examens. Les barèmes d'évaluation doivent être adaptés à la situation. »

« Pour ma part, je ne fais pas de QCM et n'en ferai jamais. Je propose des examens où les étudiants peuvent utiliser des livres et le web, le but étant d'évaluer les connaissances et non d'éviter la triche. Je corrige toutes les réponses écrites aux questions. On aurait dû penser à faire des classes inversées et les faire travailler là-dessus plutôt que de minuter des examens. »

« Il faut modifier la manière d'accorder les crédits aux étudiant.e.x.s. A mes yeux, un système de notation qui hiérarchise le mérite de la réussite est un système obsolète et qui ne prend pas en compte la diversité des personnes qui accèdent aux études. »

« J'ai eu des discussions avec des collègues qui ont eu vraiment du mal à faire leur deuil de l'examen sur table en temps limité, seul et sans surveillance. Pourtant, cette forme d'évaluation est totalement déconnectée de la vie réelle : on n'a jamais à faire un travail sans avoir le droit de demander de l'aide, en temps limité, sans document. Au contraire : la vie professionnelle nous incite plutôt à mettre en commun toutes les forces et les ressources possibles. La disparition à terme de ce type d'évaluation 100% scolaire me semblerait être une bonne chose. »

« Ce qui me rassure c'est que je n'ai pas beaucoup de cours cette année donc moins à rattraper que d'autres. L'autre point positif dans cela est qu'au moins, même si je ne réussis pas mes examens cette année, je sais que le résultat ne sera pas compté comme un échec et que je pourrai passer au rattrapage. »

« J'ai du retard, c'est sûr et certain. Je sais également que je vais malheureusement rater certains examens et que je vais devoir être plus motivée cet été lors des rattrapages. Je ne peux pas m'empêcher d'en vouloir au rectorat de ne pas avoir de solution pour éviter qu'on redouble. »

« Je souhaiterais que la semaine de révision qui a été accordée en faculté des Lettres durant cette crise soit pérennisée. »

« Le format de l'examen oral ça a changé 3 fois. Au début on nous a annoncé du par cœur (questions connues à l'avance, on tire au sort), puis par zoom en open book, puis 10 jours avant l'examen on reçoit nouvelle directive comme quoi il n'y aurait plus de temps de préparation. Le prof nous a rassuré en disant qu'il en tiendrait compte dans l'évaluation mais ça change complètement la façon de réviser. »

« Il y a eu une occasion ratée par l'université (le rectorat d'abord et les facultés ensuite) de réfléchir aux modalités d'examen de manière un peu plus profonde. Se focaliser sur la triche était un manque de considération. »

« Il y a eu pas mal d'effort du corps professoral. C'est assez rassurant de voir qu'on ne va pas se faire piéger. Mais j'étais un peu perdu sur les attentes qu'on peut avoir durant cette période : quel niveau, quel degré de précision... »

« Je trouve que c'était la meilleure solution de maintenir les examens et de les organiser de cette manière. Pas aussi confortable que les passer en présentiel, mais assez opportun, toutefois. »

« Il y a un manque de cohérence dans l'organisation des examens et des cours. Par exemple, souvent les cours sont enregistrés mais parfois non. Le support des cours diffère considérablement d'un cours à l'autre. Aussi, évidemment des enseignants appliquent de très différents critères pour attribuer des notes. »

« Le fait que les bibliothèques soient fermées aussi longtemps, j'avoue que dans le cadre de mes études en Lettres, je trouvais assez difficile selon la période historique ou la thématique d'avoir accès à des ouvrages. J'ai donc décidé de ne faire aucun examen pour la session de juin, en espérant que cette mesure ne soit pas prise à nouveau pendant l'été ni pendant le semestre à venir. »

« J'ai apprécié la possibilité de passer les examens à domicile via TestWe. Ça permet de réduire le stress. »

« On a mis trop de poids sur le risque de triche au lieu de réfléchir à faire de bons examens. »

« Juste après l'examen on n'a que le retour des râleurs. Mais la distribution des notes est identique aux années précédentes. »

### **Préparation des cours**

« Il est important de développer de véritables formations en ligne. Transposer l'enseignement présentiel en ligne n'est pas souhaitable (c'est fatiguant de suivre des cours en ligne 8 heures d'affilée). »

« Je prépare mes séances très différemment de ce que je faisais pour le présentiel. »

« J'ai dû réduire les ambitions de mon enseignement. »

« Le temps de préparation a beaucoup augmenté. Ce n'est pas dû seulement à la transition qu'il a fallu opérer mais c'est intrinsèque au format en ligne. »

« Dans mon usage de Camtasia, pour une heure et demie de cours, il m'a fallu 12h de préparation. »

« Certains cours étaient mal préparés. Les profs se sont contentés les cours de l'année dernière qui n'étaient pas prévus pour ça. Il a fallu se débrouiller par soi-même pour trouver des informations complémentaires. Heureusement qu'il y avait pas mal d'entraide entre étudiants. »

« Visiblement le prof voulait faire autre chose qu'enseigner. »

« La seule chose qu'on a changé, c'est nos supports de cours : on a essayé de résumer les concepts dans quelque chose de très visuel, explicatif, figuratif (avec moins de texte) sur une diapo. Les étudiants réfléchissaient, mettait ça en lien avec les patients. C'était très positif. »

« En fait, il y avait une sorte d'angoisse de la performance de la part des enseignants. Il a beaucoup fallu rassurer, et aussi permettre aux gens de s'exercer. »

« C'est difficile de présenter de nombreux documents différents. J'aime le foisonnement. J'aime gribouiller. »

« L'année d'étude est un facteur important pour considérer l'enseignement à distance. En première année, les étudiants sont déjà en difficulté lors des cours en présentiel, alors à distance... »

« On n'a pas eu le temps de se préparer au *vrai* online. C'était du « présentiel à travers du online ». »

« Normalement les cours à distance sont scénarisés et on propose des activités pour animer les séances pour varier le contenu (forum, vidéos). C'est dommage de devoir passer en ligne en urgence. »

« C'est une montagne de travail de construire un cours en ligne et une autre montagne de suivre les étudiants. »

### **Soutien à l'enseignement et l'apprentissage**

« Les étudiants m'ont coaché sur l'utilisation de Zoom »

« J'aime bien diviser certaines séances zoom en petits groupes de travail. J'ai découvert ça sur les tutoriels. »

« Merci pour le soutien technique. On a eu des réponses très rapides à nos demandes. »

« Conseiller techno-pédagogique en faculté, je suis étonné d'avoir été si peu sollicité. C'est une agréable surprise de voir comme les enseignants se sont approprié les outils. Et je tire mon chapeau à l'équipe du SEA pour les tutoriels mis à disposition. »

« Je dois ajouter que toutes ces innovations pédagogiques mise en place n'ont été possibles que parce que j'ai une assistante formidable qui m'a aidé à fond pendant le premier mois pour faire en sorte que tout tourne. »

« - Il faut recevoir des directives claires sur le format des cours : quel est le minimum attendu, quels sont les formats qui ne marchent pas, etc. On ne peut pas tolérer que certains enseignants n'assurent pas un standard de qualité minimum.

- Attention à l'uniformisation des pratiques. Il faut laisser la place à la créativité. Il ne faut pas imposer l'accompagnement à tout le monde. La sanction pour un mauvais cours est de toute façon très directe de la part des étudiants. Pour autant, j'ai parfois de la difficulté à parler pédagogie avec mes collègues. »

« Il n'est pas nécessaire de centraliser les ressources techno-pédagogiques. C'est important d'être au courant des spécificités des facultés et des disciplines. Il faut autant que possible résoudre les problèmes localement. »

« L'organisation de la cellule examen avec un fichier partagé qui maintient à jour la liste des correspondants a été super efficace. On devrait la garder à l'avenir. »

« C'était bien de recevoir informations régulières sur le côté sanitaire. Il faudrait faire la même chose pour le futur online, donner des formations pour les enseignants, pour les étudiants. Aller au-delà des tutoriels pour qu'on puisse utiliser les outils au mieux. Ça évitera les disparités de niveau. »

« Le central pourrait se transformer en animateur de club de discussion spécialisé. Par exemple avec les enseignants qui utilisent le même logiciel. Les gens sont motivés. Moi je suis prêt à y passer 45' par semaine. »

« Le défi a été de former 30 enseignants aux technologies. Il a fallu créer un guide pédagogique et des procédures. Pour éviter que cela parte dans tous les sens, j'ai organisé des entretiens avec chacun des enseignants pour évaluer leurs compétences et comprendre leurs craintes par rapport à l'enseignement à distance. »

« Il est évident que les services de soutien à l'e-learning ont été submergés par les demandes, mais déjà en temps normal, il est difficile d'avoir des retours autres que par quelques lignes écrites. Une hotline téléphonique pourrait s'avérer utile. »

« De nombreuses plateformes d'aides ou de ressources culturelles en ligne ont vu le jour ; j'estime qu'elles devraient rester accessibles. »

« Il y a un problème structurel à toutes les universités. Les nominations se font sur les publications et la notoriété scientifique, puis sur les compétences générales par rapport à la matière. La pédagogie n'est malheureusement qu'accessoire. »

« La formation pédagogique devrait être obligatoire. On pourrait prendre de l'avance et donner la possibilité aux post-docs d'enseigner, certains sont meilleurs que les profs. La mission de l'université c'est quand même de s'assurer que les étudiants sortent avec des compétences supplémentaires. »

« J'aimerais bien que nous puissions bénéficier de formations continues pour l'enseignement à distance (comme stratégie pédagogique, pas juste de nous apprendre à enregistrer des cours). »

« Nous avons eu le soutien du groupe de travail support examens : 5 personnes qui ont accompagné les enseignants, avec un conseiller associé à chaque prof pour préparer les examens blancs et normaux. »

« On a très vite obtenu des fiches extrêmement claires du pôle SEA sur l'utilisation des outils. Je suis très content que tous les enseignants aient découvert leur existence. Il faut que l'on en profite pour faire un best-of des pratiques. »

### Opportunités pédagogiques

« Certains collègues disent qu'il ne faut rien garder. Je veux chercher la voie du milieu. J'ai vécu quelque chose d'extra d'un point de vue pédagogique. Ce qui est arrivé aurait pris 5 ou 10 ans à mettre en place normalement. Mais j'ai eu de la chance car notre décanat nous a fait 100% confiance. »

« La période de COVID a apporté davantage de cohésion. L'objectif était d'inculquer les objectifs d'apprentissage tout en étant embarqué dans la même galère. Cela relève maintenant de notre responsabilité d'enseignants de conserver ces nouvelles dynamiques post-crise. »

« Beaucoup d'accent a été mis sur la didactique (transmission du savoir) pendant cette période mais peu sur la pédagogie (co-construction du savoir). Beaucoup d'efforts ont été mis sur la possibilité de dispenser le cours à distance mais peu sur la façon dont celui-ci a été « reçu » par les étudiants. Il y a besoin d'espaces d'échanges avec les étudiants, c'est quelque chose qui manque. »

« Pour moi aussi ce passage à l'enseignement électronique était instructif et je crois que j'en retire quelques bonnes leçons pour les cours en présentiel aussi. Notamment je me dis qu'il serait super de pouvoir maintenir la fonction du "chat" en auditoire, car ça facilite clairement les possibilités d'interaction. »

« Pour les séminaires, j'ai fait travailler les étudiants par projets : 6 à 10 groupes d'étudiants. J'ai utilisé Zoom pour ça et j'apprécie beaucoup la fonctionnalité de « breakout room ». Mais apparemment, elle est sous-utilisée. Peu d'étudiants l'avaient déjà expérimentée. »

« Une piste serait de favoriser les classes inversées pour donner une plus-value au contact enseignant-étudiant. »

« Certain-e-s profs ont également essayé des formules efficaces. Par exemple une prof a proposé de mettre des questions sur le forum, auxquelles elle a répondu lors d'une séance zoom. »

« Moodle a permis que les étudiants répondent aux questions des autres étudiants. C'est excellent pédagogiquement mais difficile à mettre en place. »

« L'année prochaine, j'aimerais que 50% du programme de Master se fasse à distance. Mais pour cela c'est l'ensemble du Master qui doit être repensé pour éviter une trop grande différence entre les cours. Il faut maintenir de la cohérence. »

« Laissez le choix aux étudiants en proposant un format d'enseignement hybride pour les grands cours de bachelor qui ont plus de 100 personnes. »

« Il y a pas mal de chose qu'on peut faire en ligne quand même. Notamment pour la supervision individuelle. Les présentations en ligne des étudiants étaient très réussies. »

« J'ai intégré progressivement d'autres outils (Zoom n'en est plus qu'un parmi d'autres) et j'ai essayé de valoriser l'intelligence collective. J'ai notamment mis en place un format World Café, au travers de l'outil Klaxon. Il y'a une bonne adéquation à trouver entre les objectifs pédagogiques et les outils qui existent. Je suis très convaincu par la complémentarité entre les deux formats. »

« J'ai perçu l'utilité du MOOC. La faculté en a un en construction, c'est un format plus adapté et interactif qu'un cours d'une heure. Il existe un grand besoin de faire varier les supports, c'est plus intéressant pour les étudiants. »

« Il faut réfléchir à d'autres formats. Remplacer le cours ex cathedra par un système où l'étudiant doit faire plus d'auto-apprentissage, ce qui peut se faire de manière électronique. »

« Avant j'utilisais le cours ex cathedra pour transmettre les connaissances. Les étudiants avaient des exercices à faire à la maison qui étaient corrigés en TD. Bien souvent ils attendent le TD pour avoir la solution plutôt que de chercher par eux-mêmes. La crise a été une opportunité pour revoir ce schéma. J'ai commencé à faire moins de cours et plus de TD. Mais je n'ai pas encore trouvé la bonne formule. »

« Il faut donner l'essentiel d'une façon compréhensible, dans des formats très courts. »

« J'aimerais que la licence Zoom soit gardée mais Camtasia aussi. Cela m'a permis d'enregistrer mes cours tout seul. A terme, j'aimerais tout enregistrer et faire des classes inversées. Lorsque j'avais participé à un MOOC, certaines critiques portaient sur le fait de ne pas voir les professeurs en présentiel. Nous avons donc programmé des séances en présentiel pour accompagner le MOOC. La même dynamique est en cours maintenant : il faut compléter les capsules vidéo par des cours en présentiel. »

« Il faut faire une différence entre la pédagogie de crise et l'enseignement à distance. J'ai travaillé à Open University et la préparation d'un cours nécessitait une équipe de 10 personnes sur 2 ans. L'UNIGE ne doit pas se positionner sur de l'enseignement à distance complet, car c'est un autre métier que d'autres font mieux que nous. Par contre, sur des formats tels que la classe inversée, l'UNIGE pourrait avoir une vraie plus-value. »

« Si l'on veut réinventer notre enseignement (y compris les interactions, les moments d'échange), cela nécessite un gros effort. La crise a toutefois permis de libérer des initiatives et d'expérimenter des nouvelles idées. »

« J'aimerais faire des scénarii avec des groupes hétérogènes (étudiants, enseignants, conseillers au études, externes, ...). Il faut comprendre le problème de l'étudiant, la difficulté qu'ils peuvent avoir à nous écouter. »

« Dans le futur, les étudiantes et étudiants pourraient être divisés par groupe et chaque groupe viendrait en présentiel une fois par mois. Le reste du temps les cours sont sur zoom ou enregistrés, avec possibilité de poser des questions par Moodle. Comme ça on établit le lien. Sinon il manque une patte à l'enseignement. Ça résoudrait aussi le problème des auditoriums trop petits. »

« Je suis intéressée par les SPOCS. Pour les développer, il faudrait un fond d'impulsion pour les projets pilotes sur des cours hybrides (avec des moyens et pas tout seul chez soi). Et un accompagnement pédagogique. Et un studio avec de bons micros et un bon éclairage. »

« Comme nous le faisons lorsque nous étions en présentiel, nous avons fait un jeu de rôle afin de comprendre les problèmes exprimés par les patients qui viennent en officine. La professeure jouait le rôle de la pharmacienne et une étudiante jouait le rôle de la patiente. Les autres étudiants qui assistaient à l'atelier ont ensuite pu commenter les réactions de la pharmacienne et de la patiente. Plusieurs sessions Zoom étaient prévues pour le même atelier afin d'avoir un nombre d'étudiant restreint par session. »

« Les cours introductifs peuvent être donnés d'année en année sans modifier le contenu. Nous avons l'envie de produire du contenu de qualité, mais cela demande des monteurs, des caméras, des moyens techniques et financiers et d'autres compétences. On pourrait peut-être aussi aller chercher ce qui existe déjà ailleurs dans d'autres unis, le visionner et acheter le contenu. »

« Je ne résiste pas à raconter un épisode pleinement réussi dans la poursuite de mes enseignements par zoom. Je viens de terminer 4h de procès fictif avec 40 étudiant.e.s d'un cours de maîtrise ce matin. Elles et ils étaient divisés en 12 groupes de plaideurs (8) et de juges (4). Je ne pensais pas que l'exercice était réalisable avec un aussi grand groupe. Et pourtant, elles et ils ont réussi à travailler ensemble malgré les circonstances présentes pour présenter un document de références (1 p. recto-verso) et préparer des plaidoiries minutées. L'exercice a été un total succès. Les étudiant.e.s ont même confié que cette préparation leur avait permis de maintenir le lien social si important. »

« A la Faculté de médecine, il y a eu une mobilisation énorme des étudiants, notamment via les associations. Ils ont été extraordinaires ! Cela nous a montré qu'ils étaient capables de beaucoup de choses et d'un grand professionnalisme. Il faudrait prévoir des crédits ECTS pour ces étudiants, car cela correspond aux valeurs dispensées par la faculté et cet engagement des étudiants dans le cadre de leurs études, cette mise en situation, devrait être valorisé. »

« Une de mes professeurs nous a soumis l'examen suivant : tout d'abord, nous recevons 5 questions thématiques en lien avec le cours dont 2 seront sélectionnées pour l'examen, par la suite, nous devons développer des réponses sous la forme d'un travail de recherche de minimum 1500 mots et 3 textes en bibliographie puis, finalement le jour de l'examen, nous rendons notre travail. Ce concept permet, selon moi, d'à la fois couvrir la totalité ou presque du champ du cours et de mieux valider nos connaissances en fonction du travail établi en amont. De plus, cela diminue largement le stress issu de l'incertitude quant au contenu de l'examen. »

« Une des solutions qu'il me paraîtrait fortement envisageable de mettre sur pied, en cas de non-retour à la "normalité" en septembre, serait un système de tournus. En effet, les étudiant.e.s pourraient se relayer en présentiel, de manière à respecter les mesures sanitaires préventives, tandis que les étudiant.e.s restant.e.s participeraient à l'enseignement à travers leurs ordinateurs. Cela permettrait de stimuler l'échange, étant donné que certain.e.s étudiant.e.s seraient sur place avec l'enseignant.e. En outre, la présence en alternance des étudiant.e.s permettrait d'endiguer le décrochage des étudiant.e.s, et favoriserait la dynamique nécessaire aux études, que ce soit en terme de régularité du travail ou en terme d'échanges. »

« Le fait d'avoir un cours avec des supports variés (audio, vidéo, textes, rapports) et jamais de cours à suivre en direct ont été pour elles et eux un vrai plus, qui se voit dans la qualité des évaluations. Je compte garder pour cette formation une partie du format à distance. »

« Pour mes 3 cours, j'ai réalisé des interviews vidéo de 10-15 minutes de collègues chercheurs, en introduction à la lecture d'un de leur article. Ça permet de rendre l'article moins aride, et d'incarner la recherche. Tous les étudiant-es ont apprécié cette modalité. Non seulement je vais conserver ces interviews (qui sont pour le moment sur ma chaîne Youtube), mais je compte en faire d'autres. Et évidemment, j'aimerais pouvoir les poser sur une plateforme de streaming de l'uni. »



« En traduction en raison du format atelier/cours-séminaire, j'ai l'habitude de travailler en classe inversée. Au moment du passage à l'enseignement à distance, les étudiants ont tout d'un coup sollicité un retour à l'ancienne. Ils voulaient très explicitement et de manière assez unanime de l'enseignement frontal. Je n'ai jamais enseigné « à l'ancienne » auparavant ! C'est un phénomène intéressant : j'ai dispensé des cours en frontal, pourtant, pour de la traduction, c'est assez rébarbatif... »

« Ce qui était enregistré ce n'est plus le prof en auditoire mais le prof qui parle à un public en vidéo. Ça change tout. Surtout que certains ont fait un travail d'édition sur les vidéos pour y insérer les documents projetés à l'écran. »

« Il faut inventer un système hybride, ça serait un formidable outil. Il faut avancer vers des modèles pédagogiques divers et pluriels. »

« Il faut distinguer les parties théoriques et pratiques. Le théorique peut être digital, voire un simple script, ou un papier à lire. Et ensuite on utilise le temps à disposition pour discuter en petits groupes. Si je devais donner un message aux profs ce serait : donnez-nous des livres à lire, on les lit et on discute. »

« Le numérique apporte énormément de liberté : mais il faut que les cours soient repensés. On a touché à quelque chose qui nécessite du travail. Numériser un cours ce n'est pas simplement l'enregistrer, c'est repenser sa pédagogie. »

« - Il y a une balance entre démocratiser l'accès à l'université et faire des corrections individuelles. Les universités privées ont les ressources pour faire des suivis individuels. Mais je n'ai pas envie que l'université soit plus sélective.

- Il faut augmenter le nombre de personnes du corps intermédiaire pour améliorer l'encadrement, multiplier par 5 le nombre d'assistants.

- Ou employer d'avantage les étudiants des années précédentes comme des coaches. Il y a déjà cette économie de cours privés. On pourrait les rémunérer en crédits. »

« Si à la rentrée, les étudiants doivent être en petit groupe dans les labos, il est possible de faire une alternance entre pratique et théorie. En regardant des vidéos, en ayant des interactions avec des assistants, on peut préparer les étudiants à l'expérience, et ceci facilite leur travail quand ils sont en laboratoire. »

« J'ai organisé un examen à faire en 24h. C'est une méthode très orientée vers le monde professionnel. Ça a bien joué. J'étais disponible pendant les 24h pour répondre par mail. Avec 20 étudiants en Master ça marche. »

« Je me suis rendu compte que je parle trop. Je dois plus les solliciter. Je vais changer ma méthode d'enseignement pour challenger plus fréquemment les étudiants. »

## Thème 4 : Recherche

### Conférences et déplacements professionnels

« C'est très utile le virtuel dans le cas des séminaires scientifiques quand les chercheurs viennent de loin juste pour un jour. Plus efficace, moins de logistique à gérer, gain de temps, réduction de certains frais et amélioration de la qualité de la conférence. Il serait intéressant de réfléchir à la pertinence du on-line par rapport au présentiel au cas par cas. Le présentiel ne doit plus être le format par défaut. Il faut réfléchir aussi à la problématique de l'interactivité on-line pour les grandes conférences (plus de 100 personnes) »

« En tant que géologue, je suis souvent en mission. Et la période est souvent dictée par les contraintes locales. Si une partie des enseignements était maintenue en ligne, cela me permettrait de pouvoir dispenser mes cours depuis le terrain. »

« Pour les soutenances de thèse, cela a été un gain de temps. A l'avenir j'aimerais arrêter de faire venir tous les experts. »

« Les soutenances de thèse sur zoom, ça a été difficile pour les doctorants. C'est un moment unique et on a envie de pouvoir le partager « réellement » avec les proches et les collègues. »

« Je voulais vous faire un retour – positif – sur une soutenance de thèse virtuelle. Nous étions 3 membres du jury avec la candidate dans la salle 5341 et 43 personnes ont participé par zoom, dont un membre du jury à Paris. Tout s'est bien déroulé et avec le grand écran nous avons une certaine impression d'avoir un public avec nous. Je recommande donc vivement ce format, voire à l'avenir une combinaison de présentiel et de virtuel, qui permet à des personnes qui ne sont pas présentes à Genève de participer à une soutenance. »

« J'ai gagné en efficacité. Il y a souvent plusieurs réunions ou séminaires dans la semaine. Par zoom, on gagne du temps à ne pas se déplacer au CERN, puis à l'Observatoire, puis à l'École de physique. Les séminaires devraient rester sur zoom ! »

« Des membres de notre communauté ont invité près de mille personnes à un zoom de groupe. 300 étaient en ligne, panachés en sous-groupe plusieurs fois. Ça a remplacé un peu le côté social qui manquait. »

« On pourrait faire moins de conférences mais il est important d'en garder un minimum pour voir les collègues. Des conférences généralistes pour s'ouvrir à de nouveaux sujets. Des conférences plus pointues pour garder le contact avec un noyau dur. Dorénavant, je vais choisir les conférences en fonction des gens que je veux voir. »

« Attention, avec les séminaires on-line, on perd la possibilité de créer des réseaux. »

« Les collaborations démarrent souvent lors des rencontres informelles en conférence. »

« Avec la multiplication des congrès virtuels, j'ai pu explorer d'autres domaines à moindre coût. »

« Ce qui est intéressant est ce qui a été fait dans certains événements comme ceux organisés par Cold Spring Harbour : la priorité des questions publiques étaient données aux étudiants/doctorants. »

« J'ai suivi une conférence (petit format) qui devait durer 5 jours et qui a été réduite à 3 jours. J'ai apprécié car il y avait davantage de choix. On avait la carte plutôt que le menu unique. »

« On se rend compte que l'on peut avoir un super speaker des USA, sans devoir le faire venir physiquement jusqu'en Suisse. En fait, on peut envisager tous les speakers du monde pour nos lecture series, ceci on ne l'avait pas vraiment compris avant, puisqu'on n'avait jamais envisagé d'organiser une lecture series en ligne. »

« On constate beaucoup moins d'interactions scientifiques qui se faisaient principalement de manière informelle. »

« On réalise des économies conséquentes lorsque des réunions sont réalisées en visioconférence plutôt qu'en présentiel (je pense notamment aux acteurs extérieurs (experts de commission ou autres) qui viennent parfois des USA, du Canada ou de pays lointains pour une seule réunion alors qu'ils pourraient tout à fait participer à distance (tout en maintenant la réunion en présentiel à Genève pour ceux qui sont sur place). Moins de fatigue également pour ces personnes pour une simple réunion. Cela faciliterait également l'organisation des réunions du fait de l'absence de longs déplacements et donc plus de disponibilités et facilités pour trouver une date qui convienne à tous. Et là encore un geste pour l'écologie. »

## **Equipes**

« En tant que secrétaire, c'est la première fois que j'ai pu assister à un séminaire de mon département. J'ai beaucoup apprécié. Ça redonne du sens à mon travail. »

« J'ai une grosse équipe et ils ont tous ont été hyper productifs pendant cette période. Ils n'arrêtent pas de m'envoyer des papiers, à un point où je n'arrive pas toujours à suivre. Est-ce dû au transport ? à l'absence de sociabilité ? Cette situation est toutefois dommageable : l'ouverture d'un laboratoire est prévue pour le 8 juin et s'il n'ouvre pas, cela va impacter mon groupe pour longtemps. On ne peut pas passer notre temps à écrire, il faut aussi prendre des données. »

« Quand les groupes sont créés et que les personnes se connaissent, c'est très facile d'interagir. »

« Au Département, les nouveaux post-docs ou étudiants ont fait des présentations mais c'était à sens unique dans la mesure où les anciens collaborateurs ne se sont pas présentés aux nouveaux. »

« Le labo a mis en place des rendez-vous sur Zoom tous les matins pour le maintenir relationnel. Le chef de labo a compris qu'il fallait garder la cohésion. Cela a permis à l'équipe de vivre la frustration du confinement et d'échanger sur le ressenti personnel, plus que d'habitude. Et puis chaque semaine, il y avait une présentation scientifique par un membre de l'équipe. Par contre il y a eu une perte de cohésion au niveau du Département. »

« J'ai contacté toutes mes anciennes mentees (une quarantaine) et j'ai pu constater une exacerbation des disparités dans l'encadrement. Il y a eu une surenchère de l'encadrement pour certaines et un abandon pour d'autres. »

« La majorité de mes post-doctorants et doctorants ne viennent pas de Suisse et se sont retrouvés seuls en Suisse ou en France. La plupart se sont trouvés bloqués pour 2 mois dans leur appartement. On a gardé le contact très régulièrement mais c'est difficile de maintenir leur motivation. »

« J'ai regretté de n'avoir jamais eu de formation à la gestion d'équipe, l'idée que j'étais aussi responsable du « moral des troupes » aurait dû me venir plus vite. »

« Oui, certaines séances d'information peuvent se faire par zoom, surtout quand des collègues viennent de Neuchâtel ou Fribourg juste pour 2 heures. Mais les vraies séances de travail à plus que 2 sont vite impossible à distance (ou disons : peu agréable et/ou peu productive). »

« Dans notre département de 160 personnes nous avons continué à faire des progress reports où les étudiants et doctorants faisaient leurs présentations par zoom. C'était un énorme succès. »

« Mener des activités de recherche ? Elles ont stagné, évidemment : sans bibliothèque, sans archives, sans prêt entre bibliothèques. Je prends cette question comme un affront personnel à ma pratique de recherche. »

« J'ai travaillé sur des projets qui me tenaient à cœur, sans qu'ils me soient « commandés » par d'autres et sans délais. J'ai participé à un projet collectif dans le cadre de la crise sanitaire, qui m'a fait très plaisir. »

« J'aimerais bien que la pression sur la « production » de la recherche diminue. »

« Les doctorants en fin de thèse avaient des résultats et pouvaient écrire. La situation était plus compliquée pour les doctorants en début de thèse : il n'était pas simple de leur trouver des choses à faire. »

### **Information scientifique**

« Au niveau des bibliothèques, la numérisation des documents a été grandement appréciée par tous mes collègues et nous aimerions que cela se pérennise. »

« Il faut acheter plus de licences de logiciels pour la récolte des données en ligne. »

« J'aimerais pouvoir garder l'accès aux ressources en ligne (open science) »

« Le service d'aide à la recherche déjà existant en présentiel et qui marchait très bien a été sous-utilisé pendant la crise alors qu'il faisait sens, les étudiants n'ayant plus d'accès au papier. Est-ce que le site web est trop compliqué, est-ce qu'il y a trop d'informations, trop de services proposés ? »

« Il y a eu une tendance à plus d'inscriptions aux ateliers de la bibliothèque mais aussi plus de désinscriptions au dernier moment sans explications. Les ateliers de démonstration sur sites web en utilisant le partage d'écran ont bien fonctionné. Les collègues se sont mises à 2 pour animer les séances. L'une présentait et l'autre répondait aux questions dans le chat, cela a bien fonctionné. »

« La disparition de toute une infrastructure qui fait la vie académique (conférences, invitations, voyages, réseautage) a créé un appauvrissement de l'échange intellectuel, de même que la fermeture des bibliothèques, extrêmement gênante pour les sciences humaines. »

« La lecture numérique est épuisante et peu efficace par rapport aux livres, aux documents papiers. »

« Les profs ont scanné les bouquins pour ceux qui ne les avaient pas. »

## Thème 5 : Organisation institutionnelle

### **Agilité organisationnelle et relations hiérarchiques**

« Certaines personnes qui ne travaillaient pas ensemble ont été amenées à se connaître et à travailler ensemble »

« La crise a révélé des lignes hiérarchiques qui ne sont pas forcément les bonnes. »

« L'activité de conseillère aux études qui représente en temps normal 20% de mon temps de travail est passé à 80% lors de la période de crise. »

« Habituellement la hiérarchie verticale est très chargée. Il y a donc un grand temps de réponse à chaque étage qui induit un manque global de réactivité. Or là on a pu obtenir en deux jours ce qui prend normalement deux mois. La création de groupes ad hoc sur des sujets précis s'est révélée particulièrement efficace. »

« A la GSEM, tout était en place une semaine avant la décision du « confinement ». Cela a grandement été favorisé par les relations de type hiérarchie « horizontale » au sein de cette faculté qui permettent d'avoir un feedback beaucoup plus rapide. Il y avait plus de compréhension mutuelle, une meilleure prise en compte des besoins des profs et des étudiants. »

« J'aimerais que perdure la confiance venant de la hiérarchie durant cette période de crise. »

« On a travaillé de manière beaucoup plus transversale, avec d'autres équipes. Cette rupture des silos est très positive ! »

« Quand on a un responsable, on perd du temps car on doit poser des questions, en référer au-dessus. C'est plus efficace d'être autonome. »

« Certes le fait de ne plus avoir les collègues et supérieurs à deux pas du bureau est moins convivial, mais cela m'a encouragée à aller chercher des réponses moi-même avant d'aller les sonder lorsque j'avais des questions. Et je me suis rendu compte qu'on a moins tendance à aller « solliciter/déranger » l'autre dans son bureau pour poser des questions car on réfléchit à deux fois avant de prendre le téléphone. »

« Le métier a changé : j'ai de nouvelles activités et des rencontres avec beaucoup plus de personnes et services. Très intéressant. »

« Les séances en visio sont en général plus efficaces car les gens sont à l'heure, plus concentrés et préparés. »

« Les cellules de crises mixtes ont permis de créer des liens. Avant on ne se voyait que quand il y avait des problèmes. A maintenir quand tout va bien, il est important que les gens soient au courant de ce qui se fait de bien aussi. »

« Il est illusoire de vouloir surveiller le travail de ses collaborateurs en télétravail. C'est un nouveau challenge pour les chefs d'équipe. Je me suis efforcée de donner des objectifs clairs aux équipes et d'organiser des réunions plus régulièrement que d'habitude. J'ai aussi fait des suivis individuels

réguliers, plus pour motiver et valoriser que pour surveiller. C'est important pour maintenir la motivation. »

« La crise a permis une valorisation des activités, actions, projets et collaborations du PAT et du central. Elle a aussi amenée une meilleure connaissance des fonctions et des métiers des services centraux. Ça renforce le sentiment d'appartenance et l'esprit d'équipe : on fait partie de la même université. »

« C'est complexe en tant que cadre de gérer des problèmes RH -type gestion de conflits et médiation- en vidéoconférence. »

« On manque d'informations et de ressources pour accompagner les collaborateurs à distance et sur la durée. Il faudrait un guide de bonnes pratiques pour la collaboration à distance et la gestion des séances. »

« Si l'on est dans une structure très hiérarchisée et contrôlée, elle le devient encore plus. Si l'on est dans une structure de confiance, d'échanges, de discussions, cela permet aux collègues de cette structure de rester connecté via les moyens mis à disposition et de ne pas se sentir isolé, mal à l'aise, incompris. Cela peut même renforcer les liens. »

« L'entraide, la flexibilité et la solidarité dont ont fait preuve les collaborateurs de mon service a été très positive. Cette entraide s'est matérialisée quand les collègues d'un des pôles ont vu leurs besoins tripler durant cette période. Divers collaborateurs des autres pôles sont venus les aider car leurs tâches respectives avaient baissé. Ça démontre une réelle polyvalence. »

« En tant que service technique, on est en première ligne, on voit ce qu'il se passe. Certains managers sont à la limite du médical. Il y avait plusieurs managers qui obligeaient leurs collaborateurs à activer la caméra pendant leurs heures de travail. Avant de pérenniser le télétravail, il faut former les managers. Il y en a qui sont encore à l'âge de pierre, à vouloir tout contrôler ce que les subalternes font, cela produit un stress fou. Il faut changer cette culture-là. »

« Certains managers ne sont pas à l'aise avec Zoom et donc ils passent leur temps à envoyer des mails, au lieu d'organiser des séances Zoom brève. Il faut trouver un équilibre en travail sur dossiers et réponses aux mails sinon c'est contreproductif. »

« Il y a eu une forme d'empowerement, une augmentation des responsabilités de chacun. Et on y arrive. On prend des décisions plus à notre niveau. Pas besoin de demander la permission à des personnes qui ne connaissent pas forcément les détails. Et puis on a moins peur si on ne nous demande pas de mettre en place des choses pérennes pour les 10 prochaines années. On y arrive avec moins de ressources. »

« L'administration à l'université est à mi-chemin entre l'entreprise et le monde académique. Il y a un côté très réflexif où chacun donne son avis sur tout. Du coup, entre la volonté affichée et sa mise en œuvre sur le terrain, la coordination prend du temps. »

« L'université, le rectorat nous poussent au télétravail. Mais est-ce que nos chefs en ont vraiment envie ? Est-ce qu'ils sont prêts ? »

« Ce retour partiel en présentiel s'accompagne de la désagréable impression que l'on considère que pendant ces trois derniers mois, les collaborateurs se sont sentis en vacances plutôt qu'au travail, et qu'il est temps désormais de les remettre sur les rails... Or, je suis d'avis que la majorité du personnel administratif dont je fais partie a accompli toutes ses tâches, a fait des efforts d'adaptation et n'a pas cherché à profiter de la situation pour en faire un minimum. Nous avons tout simplement travaillé. Différemment certes, mais nous avons travaillé. Je souhaiterais vivement que cela soit davantage reconnu. Tant que le télétravail ne sera pas considéré comme équivalent au présentiel, j'ai bien peur qu'il n'ait que peu de chance de se développer au sein de la communauté universitaire et ailleurs. »

## **Gouvernance**

« J'ai travaillé à l'EPFL dans la période Aebischer. Le président y donnait des « ordres » qui s'implémentaient rapidement. A l'UNIGE, le recteur est englué dans la recherche de consensus avec les doyens. »

« L'implémentation doit se faire aux plus bas niveaux qui doivent être autonomes pour appliquer les décisions. Il y a trop souvent l'habitude d'attendre que la hiérarchie dicte tout dans ses moindres détails. »

« Le ressenti du côté des associations d'étudiants était que les décisions changeaient tout le temps. On aurait souhaité être consultés. On a eu le sentiment que notre avis ne comptait pas, notamment au sujet des examens. Il aurait fallu une représentation étudiante au CRD. »

« Cette démarche [autour des leçons de la crise] fait partie des choses qu'il faut pérenniser. C'est une chance de pouvoir s'exprimer. »

« Il faut créer un espace de discussion critique pour favoriser le dialogue avec les facultés, et pas uniquement avec le rectorat. »

« Je trouve enrichissant de discuter aujourd'hui avec des personnes d'autres horizons, ce décroisement est intéressant. »

« Il faudrait préserver cet espace de parole [des ateliers]. C'est précieux. »

« Une chose que je veux bien garder après la crise, c'est la réactivité des services centraux (DISTIC) en ce temps de crise et ce nouveau rapport direct entre rectorat - faculté. »

« Les réunions devraient être accentuées dans les services. Et une participation de tous, pas seulement des réunions entre professeurs et cadres de l'institution. »

« Ayant assisté aux séances de l'Assemblée durant cette période de crise, je trouve que la démocratie à l'UNIGE n'est pas flagrante voire inexistante. Aucun pouvoir décisionnel n'est donné aux étudiants qui devraient être considérés comme des adultes. »

« Au niveau de l'université, cela pourrait vouloir dire d'enchaîner des mesures de communication/sensibilisation sur le covid à des mesures équivalentes en termes d'inégalités sociales, climat, biodiversité etc. Puis conserver l'ambition d'implémenter des mesures qui permettent réellement d'atteindre les impératifs fixés plutôt que de chercher des « petits pas ». Fédérer l'ensemble des collaborateurs autour d'un but/vision commun (et dans le respect de la diversité des



recherches de chacun-e) serait également un pas dans la continuité des mesures demandées à l'ensemble de la communauté dans l'intérêt de tous (ces dernières semaines, il s'agissait d'« aplatir la courbe », aplatissons aussi notre impact sur le vivant). »

« - Je salue les efforts menés, notamment autour de la numérisation. Le rectorat a été bienveillant mais j'ai une déception sur l'absence de consultation sur les examens. Ça révèle une absence de démocratie. On ne règle pas une question qui touche près de 20'000 personnes à 15 dans une salle. Il n'y a pas eu de consultation des conseils participatifs, des associations facultaires, de l'assemblée.

- Moi je ne voulais pas traîner dans cette situation. Donc je suis content que les choses soient allées vite. Ça a été permis par une prise de décision rapide sans consultation. On sait comment ça serait allé dans les consultations étudiantes.

- Au niveau fédéral, le gouvernement a pris le relai des cantons pour prendre des décisions. On ne voit probablement qu'une petite partie de ce que le rectorat a mis en place. C'est maintenant le moment démocratique. Ce que je souhaite pour l'université c'est qu'elle ait maintenant le courage de mettre en place les innovations nécessaires.

- Je ne suis pas d'accord avec ça. Je pense que ce n'est pas anodin et sans conséquence que cette décision ait été prise, et qu'elle pose des questions fondamentales. Je comprends toutefois et je peux être d'accord certaines décisions prises. Mais c'est important les contre-pouvoirs, notamment en période de crise. »

### **Simplification administrative**

« Administratif : j'en ai eu beaucoup moins et ça m'a fait du bien. »

« Ne revenons pas au gaspillage des ressources comme l'incitation à dépenser tout son budget – par exemple en achetant des ordinateurs au cas où – en fin d'année car ce qui n'est pas dépensé est perdu »

« Pour l'aspect administratif, la dématérialisation doit-être maintenue car elle permet de gagner beaucoup en efficacité. »

« De par cette situation, des projets qui étaient en cours ont pris un an d'avance. Leur utilité a enfin été comprise. C'est le cas par exemple de la numérisation des formulaires étudiants pour les demandes de congé ou du projet de contact 24/7 pour les étudiants en mobilité. »

« On a utilisé Adobe Sign. Ça permet de faire tourner un document. Il revient avec un rapport des signatures. J'aimerais que l'Uni se positionne sur des outils comme ceux-ci. »

« Beaucoup de processus sont obsolètes, comme l'imprimatur. »

« Tout le monde dans mon équipe a utilisé Google durant la crise pour des questions de facilité, mais ça pose un problème de protection des données. Et puis il n'y a pas de versioning. »

« Je n'ai pas eu à imprimer mes notes de frais pendant cette crise. Les choses pourraient être simplifiées. Il n'y a aucun sens à imprimer puis scanner puis envoyer des documents qui sont ensuite réimprimés. »

« Comme j'étais fortement mobilisée pendant toute cette période, le temps de travail de mon contrat a été augmenté pour ces 3 mois. Les RH ont permis ça avec une grande réactivité. Il faut garder cette souplesse. »

« Un travail colossal a été effectué par le département pour modifier rapidement les process. On avait une valise de dossiers à scanner : tous les dossiers des étudiants ont été dématérialisés et des dossiers partagés ont été créés. Ça n'a pas été facile mais maintenant ça marche bien. J'ai peur qu'on revienne au format papier. Surtout mon supérieur qui fonctionne à l'ancienne... »

« Attention à la démultiplication des canaux et des systèmes de stockages de données (réseau partagé, Switchdrive, Switch One...) »

« La crise sanitaire a engendré une simplification des processus : la dématérialisation administrative, dont les signatures électroniques, permet une plus grande réactivité. »

« Il y a eu une diminution des tâches administratives, étant donné que l'Université était fermée. Les remboursements des voyages par exemple ont été mis en pause. Cela a contribué à la diminution du stress. Il faudrait que le PENS puisse déléguer ces tâches pour passer moins de temps avec cela à l'avenir. »

« Il a fallu être réactif et proposer de nouveaux services en ligne. »

« Avec la crise, plein de nouvelles choses ont été demandées. Notre capacité à répondre rapidement aux nouveaux besoins nous a donné une grosse visibilité. Ça donne un avant-goût de ce qu'on est capable de faire. Il y a beaucoup de choses à développer et d'idées mais il faudra des moyens. »

« Les autres départements étaient hyper-réactifs. Je n'ai jamais vu des dossiers RH qui se valident et se finalisent aussi vite. »

« J'ai préféré ne pas solliciter l'aide d'urgence mise en place par l'université. Pourtant je suis boursière. Mais le processus administratif était trop lourd et trop long. »

« Pour une demande ponctuelle de soutien financier pour le remplacement de mon ordinateur, j'ai passé une après-midi à scanner et remplir un formulaire qui, je pense, aurait été suffisant pour déterminer si je suis en mesure de toucher ou pas cette aide. Après quelques semaines on m'a demandé les documents complémentaires suivants :

- Vos fiches de salaire des derniers mois (janvier, février, mars) si vous avez travaillé
- Vos allocations familiales
- Vos subsides d'assurance maladie
- Bourse d'études, si vous en bénéficiez
- L'attestation d'hébergement, permettant d'acter votre situation de logement actuel, que je vous joins à ce mail (document uniquement interne au PSS)
- Avis de taxation ou déclaration fiscale 2019 de vos parents (la dernière reçue ou réalisée)

J'ai préféré abandonner. »

« Il faut SVP automatiser plus de choses, notamment : mettre en place un système de signature électroniques certifiées. Nous en avons besoin, mais nos demandes tombent à l'eau à chaque fois à cause des problèmes de données. Dans notre service, nous avons énormément de choses à faire signer. Une signature manuelle de 2 universités ou à plusieurs interlocuteurs prend énormément de temps et coûte très cher. »

« Le courrier interne à envoyer à la comptabilité est un peu redondant. Nous faisons tout en ligne, toute la saisie et toutes les pièces jointes sont dans SI Notes de frais ou SI Achats (cauchemar pour les utilisateurs, mais on fait avec), puis il faut tout imprimer et envoyer par courrier interne. La moitié du temps nous recevons en retour ce même courrier avec plus de papier, alors qu'ils pourraient nous envoyer un mail ou nous appeler, nous demandant plus de justificatifs ou, plus souvent encore, de tout re-saisir dans l'autre SI sans qu'il y ait toujours une logique très systématique de quel SI serve à quel type de dépense. »

« Parmi les adaptations nécessaires, je citerais par exemple, les signatures, pour lesquelles nous avons procédé soit avec des signatures numériques intégrées dans les documents soit lorsqu'il y avait trop de personnes cosignataires nous leur avons soumis séparément par email les documents à valider et avons demandé de nous fournir leur approbation ou non approbation par email. Lorsqu'il fallait transmettre ces documents signés aux divers services (Rh, comptabilité etc.) nous avons soit joint les emails de validation soit mis les cosignataires en copie (préalablement informés) afin de faire office de signature. »

« Apparemment nous avons été un peu des pionniers dans un passage au tout numérique (pour des questions écologiques et pratiques) quant à la sauvegarde de nos documents (plutôt que des copies pour notre chrono). Chaque fois qu'on m'a réclamé un document j'ai pu le fournir simplement en allant le chercher sur le serveur où il avait été enregistré. Et je me rends compte que plusieurs de nos interlocuteurs se trouvaient désespérés dans cette situation de confinement car tout était stocké sous forme papier sur le lieu de travail. »

« La DIFE a mené un sondage auprès des étudiants durant cette période qui montre qu'ils sollicitent en premier lieu des vidéos (tutoriels) et non pas Zoom pour les ateliers du Centre des Carrières. Je souhaiterais que cette façon de faire soit pérennisée. Je constate également que les étudiants ont besoin et valorisent plutôt les interactions humaines avec le service. »

« Le processus mis en place pour le dépôt des thèses est à pérenniser. C'est un avantage, surtout quand les doctorants sont à l'autre bout du monde. »

« Il faudrait mettre en place des règles, et des formations, pour savoir comment gérer l'information et l'organiser, par exemple quels types de documents peuvent être partagés ou non avec quels outils. »

« Quand on n'a pas les outils et qu'on est obligés de trouver une solution définitive, c'est une perte de temps au début mais une forme d'empowerement à moyen terme. Des trucs qui prenaient 6 mois se sont faits en 3 semaines. »

« Les process et les pratiques ont aussi changé. La première semaine il y avait un listing de 300 aides financières, les autres services ne pouvaient pas suivre. Il a fallu faire sauter la version papier. »

« Des discussions stériles qui étaient bloquées ont été débloquées par « et si on testait ». On y va, on met les mains dans le cambouis. On se permet de faire éventuellement des erreurs mais ça laisse plus de champs possibles. »

« On a changé des procédures, par exemple les validations de signature. On a simplifié des choses que personnes ne pensait pouvoir changer. Tout à coup on se rend compte que des choses sont possibles. »

« Il y aura un retour en arrière dès qu'on aura un problème majeur. Si une demande pose un problème, on va remettre de la bureaucratie. On ne regarde pas les 99,9% qui vont bien mais on se focalise sur l'exception qui va mal. »

« La comptabilité redemande les factures papiers, ils rendent le télétravail plus difficile. Si toute l'institution ne se met pas dans le même mode, on ne pourra pas continuer. »

« Notre administration est archaïque. Pour les demandes de remboursement de frais de voyage, la plateforme est récente mais, au final, il faut tout imprimer à cause des audits. Et eux ils doivent tout rescanner derrière ! Alors que le courrier interne se perd régulièrement, donc ce n'est pas plus sûr. Chez Swisscom ou Assura, on peut envoyer une facture en la prenant en photo ! Mais on a 10 ans de retard... »

« Engagements en ligne, GDA, GDE, GDI, mais aussi Si-notes de frais et Si-Achats : tous ces environnements virtuels développés les dernières années ont vraiment été une clé qui m'ont permis de m'adapter au télétravail du jour au lendemain. Il y a quand même eu quelques complications au début, mais lorsque nous avons rencontré une difficulté technique, des solutions ont été trouvées pour s'adapter à la situation de travail à distance (anonymisation des votes lors des réunions en visioconférence, collecter des validations sur un même document alors que les gens n'étaient pas équipés pour intégrer des signatures numériques ou scanner/imprimer les documents, etc.) »

« Apparemment nous avons été un peu des pionniers dans un passage au tout numérique (pour des questions écologiques et pratiques) quant à la sauvegarde de nos documents (plutôt que des copies pour notre chrono). Et je me rends compte que plusieurs de nos interlocuteurs se trouvaient désarmés dans cette situation de confinement car tout était stocké sous forme papier sur le lieu de travail. »

« On devrait également pérenniser le fait de pouvoir remplir et envoyer ses attestations de cours par e-mail plutôt que sous forme papier. »

« Je préfère tout traiter numériquement. Envoyer du courrier, c'est un peu emmerdant. »

« Les notes des étudiants : on les met sur intranet puis on les imprime et on signe. Il y a quelque chose qui ne joue pas... »

« Dans les collèges de faculté on passe énormément de temps à voter, y compris pour des engagements de CC 6 mois à 5%. Il faut ramasser les feuilles, compter, ... Le Service juridique n'accepte pas les votes électroniques. On l'a fait pendant le covid. A garder. »

« On a vu fonctionnement administratif réduit au minimum, on va se souvenir qu'on peut faire plus simple ! »