

Plan de développement de l'UCL
Rapport du Groupe de travail « Enseignement »
Destiné au Conseil académique
20 Janvier 2006

A. Introduction

B. Composition du groupe

C. Missions

D. Déroulement

E. Gérer l'enseignement et la formation, ... oui mais sur base de quels principes ?

F. Des points de convergence pour proposer des réponses aux missions du groupe enseignement

G. Questions au Conseil Académique

Annexes :

1. Clarifications : Education, Enseignement, Formation

2. Gérer l'enseignement et la formation : oui, mais qu'est ce que c'est ?

A. Introduction

Un système de structures différenciées pour l'enseignement et la recherche comprend un certain nombre de défis à relever, en particulier ceux de la cohésion d'ensemble de l'université, de l'importance à garder à l'enseignement et du nombre des structures.

A travers ses réflexions, discussions, propositions, le groupe « Enseignement » a tenté de répondre à ces défis majeurs.

Les propositions du groupe sont présentées dans ce document. Construites au fil des débats, elles ont recueilli le consensus de l'ensemble du groupe.

Après avoir présenté les membres du groupe « enseignement » et donc les lieux d'où le groupe s'exprime, ce document rappelle les missions assignées au groupe. Il décrit brièvement le déroulement du travail et les principes qui doivent être pris en compte si l'on veut renforcer la qualité de la formation. Il propose alors des réponses aux missions et des questions à soumettre au Conseil académique du 6 février 2006.

B. Composition du groupe

Pilote du groupe « enseignement » : Cécile Vander Borght.

Pilote du groupe « recherche », prorecteur à la recherche : Roland Keunings.

Prorecteur aux relations internationales : Michel Francard.

Pilote du groupe « gestion des ressources humaines et allocations des moyens », Vice-recteur aux affaires académiques Armand Spineux.

Doyens :

Michel Dupuis, sciences humaines,

Claude Roosens, sciences humaines,

Claude Remacle, sciences exactes,

Jean-Jacques Rombouts, sciences médicales.

Représentant du CORA : Gaëtane Leloup.

Représentant du CORSCI : Sandra Soares.

Représentant l'APATO : Madame Françoise Rosart.

Représentants des étudiants : Damien Delépine et Stéphanie Planche.

Directeur de l'ADEF : Philippe Parmentier.

Responsable de l'IPM : Michèle Garant.

Vincent Wertz, Faculté des Sciences appliquées.

Secrétaire du groupe : Dominique Vanpee, Faculté de médecine.

C. Missions du groupe « Enseignement »¹

A partir des principes généraux et des pistes alternatives proposés dans le plan, le groupe de travail « Enseignement » est chargé des missions suivantes :

1. Identifier les différentes logiques de définition des périmètres des entités d'enseignement. En d'autres termes, il s'agit de formuler les critères sur lesquels le groupe se basera pour proposer les entités d'enseignement (exemples de critères : nombre d'étudiants, secteurs scientifiques, niveau d'enseignement, identité professionnelle,...).
2. Déterminer une ou plusieurs cartographies plausibles des entités d'enseignement de l'UCL (exemples de regroupement : par secteur, par niveau d'enseignement : bac/ masters,...).
3. Définir la gouvernance associée aux entités d'enseignement : les structures, le type de gestion des différentes instances, les relations entre les différentes instances de l'UCL,...
4. Identifier les types de coordination des enseignements (par exemple : coordination d'un programme, d'un quadrimestre, coordination pédagogique,...).
5. Identifier les critères retenus pour définir les besoins des entités d'enseignement en personnel et F+E (exemples de critères : nombre d'étudiants par activité d'enseignement, cycle auquel s'adressent les activités, types d'activités ...).
6. Appliquer ces critères aux différents scénarios de regroupement proposés par le groupe.
7. Etablir des critères d'évaluation de la qualité de l'investissement pédagogique des enseignants.
8. Evaluer la faisabilité du fonctionnement des scénarios proposés.
9. Emettre des propositions d'articulation entre entités d'enseignement et de recherche.
10. Suggérer un calendrier de mise en œuvre.

D. Déroulement

Le Groupe de travail Enseignement s'est réuni 7 fois : 11 octobre, 25 octobre, 8 novembre, 22 novembre, 6 décembre, 13 décembre 2005 et 11 janvier 2006.

Des concertations extérieures au groupe ont eu lieu : les doyens se sont concertés par secteur (sciences humaines, sciences exactes et sciences exactes et médecine), les représentants des différents corps ont consulté leurs bases. Les dernières réunions du groupe de travail coïncidant avec la période des examens, les représentants des étudiants n'ont pas encore eu l'occasion d'organiser une large discussion au sein de l'AGL à propos du rapport.

¹ cfr Quinzaine du 12 septembre 2005

E. Gérer l'enseignement et la formation, ... oui mais sur base de quels principes ? ²

Avant d'entamer la réflexion sur les structures et sur les processus à mettre en place pour la gestion de l'enseignement et de la formation à l'UCL, le groupe s'est accordé sur un certain nombre de principes généraux. Ceux-ci seront utilisés comme grille de lecture des structures à mettre en place.

Les universités de la CFWB sont financées au prorata du nombre d'étudiants, un des objectifs stratégiques de l'UCL est d'amener un nombre suffisant d'étudiants à choisir l'UCL pour y effectuer leurs études. La mise en place des principes proposés renforcera la qualité de l'enseignement et de la formation à l'UCL et par là, concourra à rencontrer cet objectif.

1. Dans toutes les composantes de l'offre de formation (programmes, filières, orientations, cours, etc.), l'UCL privilégie la qualité de la formation et sa durabilité.
2. De nombreux facteurs déterminent le choix d'une université par les étudiants. L'UCL considère que la **qualité des formations offertes** est un facteur discriminant entre institutions. L'UCL vise donc une amélioration continue de la qualité des formations qu'elle offre : le statu quo n'est pas une option.
3. La qualité des formations comporte deux facettes auxquelles il importe d'être attentif :
 - o la **qualité intrinsèque**, qui doit être mesurée par des indicateurs aussi objectifs que possible; les formations de qualité insuffisante doivent – dans un délai raisonnable – progresser pour atteindre un niveau de qualité satisfaisant, sous peine d'être supprimées,
 - o la **qualité perçue**, qui nécessite un effort important de communication à l'intention du public.
4. La mesure de la qualité intrinsèque des formations offertes doit tenir compte des facteurs suivants :
 - o qualité de l'enseignement dispensé,
 - o qualité de l'apprentissage effectué (les objectifs sont-ils atteints ?),
 - o responsabilité sociale et attentes de la société,
 - o articulation avec la recherche (enseignement universitaire).
5. Il faut donc déterminer des **indicateurs** dans chacune de ces catégories et mettre en oeuvre des **procédures d'évaluation** basées sur ces indicateurs. Il faudra aussi se doter des **ressources** nécessaires à la mesure et à l'amélioration de la qualité.
6. L'évaluation de la « qualité perçue » doit se faire à trois niveaux : l'étudiant, l'enseignant et l'extérieur.
7. Il n'y a pas de formation de qualité sans un travail de qualité de la part des enseignants (toutes catégories confondues). Il est donc nécessaire de **créer les conditions pour que le travail des enseignants contribue effectivement à la qualité des formations** (voir ci-dessous). L'UCL doit **calibrer son offre de formation** en tenant compte des moyens dont elle dispose effectivement et de ses ambitions en matière de qualité des formations. Il faut évaluer correctement et sans complaisance le coût de la mise en oeuvre de programmes, de filières, de mineures, d'options, de cours, etc. et s'assurer que les moyens nécessaires sont

² Pour la définition de « enseignement », « formation », cfr annexe 1

(ou seront) disponibles. En particulier, chaque filière doit disposer des ressources nécessaires à un encadrement de qualité, dès la première année.

8. L'UCL doit garantir l'**équité** dans les moyens mis à disposition pour organiser les programmes de formation. L'UCL vise ainsi à donner une **égalité des moyens** à tous les étudiants qui lui font confiance pour leur formation et qui s'impliquent effectivement dans leurs études. Elle prend des mesures vis à vis des facteurs d'échec qui relèvent de sa responsabilité et investit dans des stratégies efficaces nécessaires pour aider les étudiants à faciliter la transition secondaire- université (et elle met en place une communication adéquate pour diffuser l'information).
9. Dans le calcul de son offre de formation, l'UCL réservera des moyens pour **stimuler l'innovation pédagogique** afin que celle-ci ne soit pas systématiquement freinée par l'argument du manque de ressources. Des procédures de décision particulières seront mises en oeuvre pour faciliter les initiatives dûment motivées en la matière.
10. L'affectation des moyens aux programmes de formation doit garantir une **stabilité suffisante** aux équipes qui font un travail de bonne qualité. L'allocation des ressources doit récompenser la qualité, que ce soit en recherche ou en formation. Inversement, il faut se donner les moyens de supprimer des formations qui n'atteignent pas leurs objectifs (que ce soit en nombre d'étudiants formés ou en qualité intrinsèque).
11. Les structures de gestion et les procédures à mettre en place doivent viser à **stimuler la qualité des formations** organisées à l'UCL et **l'engagement des enseignants**, en optimisant l'utilisation des moyens disponibles et en prenant en compte le coût réel de tout ce qui concerne l'enseignement.
12. En tant qu'institution universitaire, l'UCL prend appui sur les sciences de l'éducation en tant que disciplines scientifiques à part entière ; elle encourage les recherches tant fondamentales qu'appliquées ou expérimentales dans le domaine et elle veille à **tenir compte des résultats des recherches en pédagogie** dans ses propres programmes de formation.

Quelques moyens pour favoriser la qualité des formations

13. Une sensibilisation permanente à la "**Charte pédagogique** de l'UCL" pour tous les intervenants dans des programmes de formation offerts par l'UCL.
14. Un véritable **contrat** entre l'Institution et ses académiques, scientifiques et administratifs, spécifiant les attentes de l'UCL de manière explicite (recherche, formation, services).
15. La création d'**équipes** d'enseignants (disposant de réels pouvoirs et d'autonomie), de communautés de pratiques, de groupes de réflexion sur le perfectionnement pédagogique.
16. Une **évaluation régulière** de la qualité du travail des enseignants, sur base de critères connus et mesurables, ainsi qu'un suivi de la progression (ou de l'absence de progression) de chacun.
17. La mise à disposition de **dispositifs de formation et de perfectionnement** pour les enseignants, avec des incitants forts (pouvant aller jusqu'à l'obligation) à en tirer parti. Si un chercheur est formé à la recherche (dans le cadre de son

doctorat), il n'y a pas de raison qu'un enseignant ne soit pas amené à se former à l'enseignement.

18. Une mesure et une reconnaissance de la **charge réelle** représentée par les diverses activités d'enseignement et de perfectionnement en rapport avec l'enseignement. Ceci dépasse largement les "heures de cours" traditionnelles³. Il sera nécessaire de définir une unité de charge pour les enseignants tout comme il y a à présent les ECTS pour les étudiants.
19. Des **mesures** pour souligner l'importance accordée à la qualité de la formation à l'UCL (primes à la qualité, sabbatiques pédagogiques, prix d'excellence pédagogique, colloques sur la pédagogie universitaire, etc.).
20. Un impact réel des mesures de la qualité du travail des enseignants dans les **carrières** des personnes (recrutement, promotions). Chaque membre du personnel académique et scientifique doit percevoir que les investissements en recherche et en enseignement sont valorisés de manière similaire.
21. Une attention particulière à la prise en charge correcte, par des services efficaces, des **questions logistiques** en rapport avec l'organisation des programmes d'étude : les enseignants doivent pouvoir se consacrer à l'enseignement, sans être constamment préoccupés par la logistique.

F. Des points de convergence pour proposer des réponses aux missions du groupe enseignement

Au départ, sur base de la question posée, à savoir, « comment améliorer la gestion de l'enseignement à l'UCL », les doyens des trois secteurs de l'UCL (sciences humaines, sciences exactes et médecine) ont proposé des scénarios différents. A partir des discussions dans le groupe, des concertations des doyens entre eux et des échanges que les représentants des différents corps ont eus avec leurs bureaux ou leur conseil (CORA, CORSCI, APATO, Etudiants) ces scénarios ont évolué. Des points de convergence sont apparus. Ils ont permis de construire un scénario qui peut se décliner de différentes façons selon le secteur.

Les membres du groupe ont analysé les composants de la gestion de l'enseignement⁴. Celle-ci comprend clairement une gestion de la politique de l'enseignement et une gestion de l'organisation de l'enseignement. La qualité est favorisée par un support pédagogique a priori et une évaluation a posteriori.

La gestion de la **politique d'enseignement** comprend l'élaboration de l'offre d'enseignement, l'élaboration des objectifs et de la structure des programmes, la décision de libérer des moyens et l'attribution de ceux-ci pour la mise en place des programmes. L'élaboration des choix stratégiques et l'attribution des moyens relèvent des organes de décision centraux de l'université qui est un constituant de l'Académie « Louvain » et un opérateur de la Communauté française Wallonie-Bruxelles. Les structures intermédiaires (actuellement, les facultés) proposent des

³ Exemple: toutes les activités en rapport avec la poursuite de la qualité dans la formation doivent être comptabilisées dans les charges de ceux qui y contribuent effectivement.

⁴ Cfr annexe 2 Gérer l'enseignement et la formation : oui, mais qu'est ce que c'est ?

objectifs de formation et élaborent les programmes. Un des objectifs du plan de développement est d'améliorer cette gestion.

Il est proposé de regrouper les dix facultés en 3 ou 4 pôles et de renforcer les sous-structures directement responsables des programmes, à savoir les écoles.

La gestion de **l'organisation de l'enseignement** comprend d'une part, la mobilisation et la gestion des ressources (personnel académique, scientifique, administratif et technique) de façon à mettre en place les programmes et d'autre part, la gestion des étudiants (information, recrutement, inscription, certification etc..).

La **qualité de l'enseignement** sera recherchée a priori par des options pédagogiques réfléchies au sein d'une structure de réflexion centrale (le CEFO) et contrôlée a posteriori par l'évaluation des programmes, des enseignements et des compétences des étudiants. Cette évaluation de la qualité sera en liaison forte avec la démarche certificative (règlement des examens, *actuellement compétence du VCRE* et organisation des examens). L'opportunité de créer ou de consolider les structures de support pédagogique décentralisées a été proposée au sein du groupe.

1. Logiques de définition des périmètres des entités d'enseignement

Il ressort clairement de l'analyse qui précède que la logique de définition des périmètres d'enseignement dépendra de la fonction qui est privilégiée. Néanmoins, pour définir les périmètres des entités d'enseignement, le groupe s'est accordé sur les modalités suivantes.

- La répartition des ressources se ferait au niveau des pôles.
- L'élaboration des programmes se ferait au niveau des écoles.
- La gestion « certificative » académique des programmes se ferait par diplôme.
- La gestion administrative de la logistique et des étudiants pourrait se faire par cycle.
- la poursuite ou la suppression de programmes d'enseignement serait décidée par les organes de décision centraux dans le cadre de l'Académie Louvain.

2. Cartographie proposée pour les entités d'enseignement de l'UCL)

L'UCL serait subdivisée en quatre « pôles » composés d'écoles

- Pôle 1 : « Health Sciences » regroupant les écoles de médecine, pharmacie, dentisterie, sciences biomédicales, Ecole de santé publique, Institut d'Education physique et de réadaptation (4956 étudiants).
- Pôle 2 : « Law and Social Sciences » regroupant les écoles de droit et de Sciences politiques, économiques et sociales (7065 étudiants).
- Pôle 3 : « Arts and Humanities » regroupant les écoles de psychologie, philosophie, Théologie et Philosophie et lettres (4746 étudiants).
- Pôle 4 : « Sciences and Engineering », regroupant les écoles des Sciences, de Sciences appliquées et d'Ingénierie biologique, agronomique et environnementale (3878 étudiants).

3. Gouvernance associée aux entités d'enseignement (cfr annexe 2 Gérer l'enseignement et la formation : oui, mais de quoi s'agit-il ?)

Les structures de gouvernance concernent :

- la politique générale : rôle du Conseil Académique, du Prorecteur à la formation et à l'enseignement et du cabinet ou de l'administration qui y est rattaché. Des liaisons fonctionnelles doivent être établies avec les autres composants de l'Académie et les sous-structures, en l'occurrence les pôles.
- la politique du pôle : rôle du responsable de pôle entouré de son Conseil de Gestion de l'Enseignement (CGE)
- l'organisation de l'enseignement : rôle de la direction administrative du pôle
- l'élaboration et la mise en place des programmes : l'école a comme mission la construction des programmes (rôle d'architecte) et la mise en place opérationnelle des programmes (rôle d'entrepreneur). Le rôle d'architecte est généralement dévolu à la Commission d'enseignement tandis que le rôle d'entrepreneur était confié au département, structure qui disparaît ou se confond dorénavant avec l'école.

La politique générale en matière d'enseignement et de formation est définie par le Conseil académique et ses commissions dont la Commission de l'Enseignement et de la Formation (CEFO). C'est à ce niveau en particulier que sont données non seulement les grandes orientations mais également des lignes de conduite générales, par exemple, pour l'évaluation des programmes et des enseignements.

Le **CEFO** est présidé par le Prorecteur à la formation et à l'enseignement. Il est constitué

- du directeur de l'ADEF (ou son représentant),
- du directeur du SET (ou son représentant),
- des responsables des CGE des pôles,
- d'un représentant des cellules de soutien pédagogique par pôle,
- des experts choisis parmi les membres de l'université sur candidature et proposition des structures intermédiaires (pôles et écoles),
- du responsable de l'IPM,
- du responsable de l'IUFC,
- d'étudiants,
- d'un responsable de cellule administrative par pôle.

Les structures de l'école sont :

- la (les) Commissions de programmes
- les Comités d'année

La **Commission de programmes** (pouvant être subdivisée en plusieurs commissions de diplômes) a pour rôle d'établir les objectifs d'enseignement et de proposer les programmes des différentes filières d'enseignement.

Le **Comité d'année** est un organe exécutif. Il est l'interface entre l'équipe enseignante et les étudiants. C'est l'endroit où se négocient les modalités d'organisation pratique qui sont mises en place sous la direction de la Direction administrative. Le Comité d'année n'est pas un organe politique, c'est un organe

qui gère le quotidien. Il identifie les problèmes, résout les problèmes d'organisation et, si nécessaire, en reporte certains vers la Commission de programmes, et ainsi vers l'école.

Le **Conseil de gestion de l'enseignement** pourrait être un réel collège des Présidents d'écoles auquel viendraient s'adjoindre le responsable de la cellule de soutien pédagogique du pôle, des responsables de la gestion administrative, des représentants des étudiants et du personnel scientifique.
Il gère l'enseignement au niveau du pôle.

Une **Cellule de Soutien Pédagogique** (CSP) par pôle est mise en place. Elle exercerait les missions suivantes.

- Aide à l'élaboration des programmes avec l'aide de la cellule administrative.
- Soutien aux enseignants.
- Soutien aux étudiants.
- Organisation des analyses de qualité avec l'aide de la cellule administrative.

Cette cellule comprendrait entre autres les membres suivants.

- Le ou les conseiller(s) aux études.
- Des académiques, scientifiques et PATO compétents qui se portent candidats et sont sélectionnés par le CGE du pôle.

Elle serait animée (dirigée ? coordonnée ?) par un conseiller pédagogique en rapport fonctionnel avec l'IPM qui pourrait être délégué au CEFO.

La Gestion Administrative doit être proche des étudiants et des enseignants. Bien que la liaison fonctionnelle avec les écoles soit nécessaire, elle pourrait être différenciée et organisée par « cycle » avec également, en outre, identification de la formation continuée.

Une **Cellule Administrative** par cycle pourrait donc être mise en place par pôle. Cette gestion devrait permettre non seulement d'identifier et de recruter des PATO dont les "profils" seraient appropriés à leurs missions, mais également un meilleur partage des ressources d'appui logistique, une clarification des responsabilités... Cette redéfinition suppose un examen approfondi des besoins spécifiques auxquels il s'agira de répondre.

Pour le premier cycle, les missions de cette cellule seraient les suivantes.

- Gérer les dossiers d'étudiants du cycle.
- Mettre en place des informations pour les étudiants de dernière année de l'enseignement secondaire.
- Accueillir les nouveaux étudiants et s'occuper des cours préparatoires faisant la transition entre l'enseignement secondaire et l'université.
- Coordonner l'information à travers les salons étudiants, les soirées CIO...
- Assurer le support à l'élaboration des programmes et à l'évaluation de la qualité.

Pour le deuxième cycle, cette cellule remplirait les missions suivantes.

- Gérer les Erasmus, les Stages, les diplômes, annexes aux diplômes,...

- Mettre en place l'information pour l'accès au deuxième cycle et au deuxième cycle complémentaire.
- Informer à travers les salons étudiants, les soirées CIO...(en coordination avec la cellule premier cycle).
- Informer les étudiants concernant les projets professionnels, les possibilités d'emploi, les projets de formations complémentaires (assurer un lien avec les éventuelles « cellules emploi » existantes).
- Assurer le support à l'élaboration des programmes et à l'évaluation de la qualité.

Ces cellules administratives seraient en lien direct avec l'administration de l'enseignement et de la formation.

La gestion administrative de la formation continuée se ferait en liaison avec l'IUFC.

4. Types de coordination des enseignements

La coordination entre les enseignements serait sous la responsabilité du CGE du pôle avec, le cas échéant, une attention particulière aux programmes interpôles.

5. Identifier les critères retenus pour définir les besoins des entités d'enseignement en personnel et F+E (exemples de critères : nombre d'étudiants par activité d'enseignement, cycle auquel s'adressent les activités, types d'activités ...)

et

6. Appliquer ces critères aux différents scénarios de regroupement proposés par le groupe.

Le groupe attend les conclusions du groupe « allocation des ressources ».

7. Etablir des critères d'évaluation de la qualité de l'investissement pédagogique des enseignants.

A travailler entre février et juin 2006.

8. Evaluer la faisabilité du fonctionnement des scénarios proposés

Forces

- Ancrage du Projet Individuel, pour toutes les catégories de personnel permanent, au niveau du pôle.
- Autonomie de la gestion des ressources par pôle.
- Coordination de l'enseignement au sein des pôles.
- Clarté et cohérence de la ligne fonctionnelle « formation et enseignement ».
- Coordination de la gestion de l'enseignement et de celle de la recherche.
- Développement de l'interdisciplinarité à l'intérieur du pôle.

Faiblesses

- Niveau hiérarchique supplémentaire par rapport à la structure actuelle.
- Accentuation des frontières entre les pôles et donc difficultés potentielles d'organiser des programmes interpôles.

Opportunités

- Développer l'Académie Louvain.
- Améliorer l'efficacité tout en faisant des économies d'échelle.

Menaces

- Résistances au changement.
- Multiplicité des réformes en cours.

9. Emettre des propositions d'articulation entre entités d'enseignement et de recherche (cfr rapport du groupe « Recherche »)

Un parallélisme entre les structures de l'enseignement et de la recherche (même si les organes de gestion sont différenciés) apparaît nécessaire pour que l'un ne soit pas géré au détriment de l'autre.

Chaque pôle est placé sous la direction d'un responsable de pôle et est géré par trois organes.

- Le Conseil de Gestion du Pôle.
- Le Conseil de Gestion de l'enseignement.
- Le Conseil de Gestion de la recherche.

Le **Conseil de Gestion du Pôle** assure les tâches de gestion du pôle liées à la coordination des missions de recherche et d'enseignement.

- Gestion des projets individuels.
- Politique d'ouverture et d'attribution de postes PAC-PATO-PST.
- Répartition des autres ressources du secteur (e.g. F+E, locaux) aux entités de recherche et d'enseignement.

Le Conseil de Gestion du Pôle est présidé par le responsable de pôle. Il comprend au moins les présidents du CGE, du CGR, et des étudiants.

La composition du **Conseil académique** doit être revue en fonction de la nouvelle structure. Il comprendra au moins les trois responsables de secteur, les présidents des CGE et CGR des pôles, des étudiants.

10. Suggérer (un calendrier) des étapes de mise en œuvre

- Concertations.
- Précision des missions.
- Construction des règlements et procédures.

G. Questions à soumettre au Conseil Académique

Le Conseil académique marque-t-il son accord concernant les principes suivants ?

1. Gestion différenciée de l'enseignement et de la recherche.
2. Gestion par pôles.
3. Gestion en quatre pôles.
4. Gestion des programmes par école.
5. Ancrage du projet individuel au niveau du pôle.

Annexe 1

Clarifications : Education-Enseignement-Apprentissage-Formation

Philippe Parmentier

Pour l'homme de la rue, ces concepts sont très proches, voire similaires. Pour le spécialiste, leur seule définition fait l'objet d'une abondante littérature et de débats passionnés. La brève présentation qui suit est inspirée par le dictionnaire actuel de l'éducation (R. Legendre, 1993).

L'**éducation** peut être définie comme un processus formel ou informel, succession d'étapes interdépendantes, composées de ressources et d'activités, visant l'atteinte d'objectifs de développement (de savoirs, d'habiletés, de comportements, de valeurs, etc.) au bénéfice d'un être humain et de la société. L'éducation est un processus ininterrompu (Même quand un parent ne fait rien, sa "non-action" peut prendre sens et avoir un effet éducatif ... C'est d'ailleurs ce qui explique pourquoi tant de parents trouvent ce "métier" fatigant). Vivre plusieurs années à l'UCL contribue nécessairement à "l'éducation" de chacun d'entre nous.

Le terme "**enseignement**" par opposition à "éducation" met davantage l'accent sur la transmission des connaissances. L'enseignement peut être considéré comme la part de l'éducation qui revient au système scolaire. Enseignement n'implique pas nécessairement **apprentissage** : on peut (hélas ...) enseigner sans produire d'effet sur l'apprentissage; on peut apprendre (et heureusement ...) sans que cela ne résulte d'un dispositif d'enseignement.

Le terme "**formation**" est, quant à lui, utilisé pour évoquer deux situations fort différentes :

- Associé à "professionnelle" ou "spécialisée" ou "technique" ou "continuée", la "formation" représente l'ensemble des situations ayant comme objectif l'acquisition ou le développement de connaissances et compétences reliées à l'exercice d'une tâche ou d'un emploi.
- Plus largement, le terme "formation" est également utilisé par opposition ou en complément de celui d'enseignement pour exprimer une intention plus large que la simple transmission de connaissances ou l'instruction. La formation évoque alors la transmission de connaissances, mais aussi le développement d'habiletés, d'attitudes (y inclus dans leur dimension culturelle) ainsi que leur intégration dans la pratique quotidienne de la vie.

C'est dans cette complémentarité qu'il faut comprendre l'association des termes "enseignement" et "formation", notamment au CEFO.

Au travers des enseignements qu'elle organise (mais aussi, notamment, au travers des situations "non" ou "para" académiques qu'elle propose ou suscite), l'UCL vise à contribuer à la formation des jeunes (et moins jeunes) qu'elle accueille.

Annexe 2

Gérer l'enseignement et la formation : oui, mais qu'est ce que c'est ?

Ce document présente un essai de classification des éléments à prendre en compte et des activités à effectuer dans le cadre de la gestion de l'enseignement et de la formation. Tout schéma pour une organisation chargée de prendre en charge la gestion de l'enseignement et de la formation à l'UCL doit préciser quel(s) élément(s) de la structure prend en charge quels éléments et quelles activités dans la liste et selon quelles procédures ; en outre, il faudra spécifier comment s'effectue la coordination lorsqu'une coordination est nécessaire.

1. Mission, buts et objectifs

Définir la mission, les buts et les objectifs assignés à l'organisation (tous niveaux confondus) chargée, au sein de l'UCL, de gérer l'enseignement et la formation.

2. Capacité de formation

Définir la « capacité » de formation de l'institution (fonction des ressources disponibles, des habilitations octroyées, des choix politiques, etc.) et vérifier que l'ensemble des formations organisées ne dépasse pas la capacité de formation de l'institution.

3. Charge des enseignants

3.1. Déterminer la charge « normale » des enseignants (PACS) à l'UCL (éventuellement sous la forme de « fourchettes ») et ses différentes composantes en tenant compte des unités de mesure préalablement définies.

3.2. Calculer la charge pour les enseignants (en unités appropriées).

3.3. Répartir les charges entre les enseignants ; attribuer les charges aux enseignants ; retirer les charges aux enseignants.

4. Équipes d'enseignants

Proposer la constitution d'équipes pour prendre en charge un enseignement.

5. Gestion et coordination

Attribuer les responsabilités de gestion/coordination/animation pour

- un programme d'études,
- un cycle d'un programme d'études,
- un quadrimestre dans un cycle d'un programme d'études,
- un cours dans un quadrimestre dans un cycle d'un programme d'études.

6. Logistique

Evaluer et rencontrer les besoins logistiques

- d'un programme d'études,
- d'un cycle d'un programme d'études,
- d'un quadrimestre dans un cycle d'un programme d'études,
- d'un cours dans un quadrimestre dans un cycle d'un programme d'études.

7. Attribution des ressources

7.1. Proposer les mécanismes et les procédures pour attribuer les ressources à

- un programme d'études,
- un cycle d'un programme d'études,
- un quadrimestre dans un cycle d'un programme d'études,
- un cours dans un quadrimestre dans un cycle d'un programme d'études.

7.2. Attribuer les ressources pour

- un programme d'études,
- un cycle d'un programme d'études,
- un quadrimestre dans un cycle d'un programme d'études,
- un cours dans un quadrimestre dans un cycle d'un programme d'études.

8. Optimisation

Proposer et mettre en œuvre des procédures pour augmenter la coordination et maximiser l'utilisation des ressources entre programmes d'études.

9. Définition des objectifs, cahiers de charges, modalités, ...

Proposer les objectifs, les compétences visées, le cahier de charges, le contenu, les modalités d'enseignement, les modalités d'évaluation des acquis des étudiants, ...

- d'un programme d'études,
- d'un cycle d'un programme d'études,
- d'un quadrimestre dans un cycle d'un programme d'études,
- d'un cours dans un quadrimestre dans un cycle d'un programme d'études.

10. Charge des étudiants

Proposer la charge pour les étudiants (en ECTS) de chaque enseignement d'un programme.

11. Évaluation de l'atteinte des objectifs

11.1. Définir les critères, indicateurs, modalités d'évaluation et ressources qui permettront de voir dans quelle mesure l'organisation chargée de gérer l'enseignement et la formation a atteint ses objectifs.

11.2. Procéder à l'évaluation des objectifs selon ces critères.

12. Évaluation

Proposer les critères, indicateurs, modalités et ressources pour une évaluation a posteriori

- d'un programme d'études,
 - d'un cycle d'un programme d'études,
 - d'un quadrimestre dans un cycle d'un programme d'études,
 - d'un cours dans un quadrimestre dans un cycle d'un programme d'études.
13. Évaluer (a posteriori et en utilisant les critères, indicateurs, modalités et ressources approuvés)
- un programme d'études,
 - un cycle d'un programme d'études,
 - un quadrimestre dans un cycle d'un programme d'études,
 - un cours dans un quadrimestre dans un cycle d'un programme d'études.
14. Evaluation de la qualité de l'apprentissage (des étudiants)
- Proposer les critères, indicateurs, modalités et ressources pour une évaluation de la qualité des apprentissages.
 - Evaluer la qualité des apprentissages.
15. Évaluer la progression pédagogique des enseignants
- Proposer les critères, les indicateurs, les modalités et les ressources à mettre en œuvre pour évaluer la progression et le perfectionnement en matière de compétences pédagogiques des enseignants. En tenir compte lors de l'évaluation du PAI.
16. Evaluation des structures et des procédures
- Définir les critères, les indicateurs, les modalités et les ressources à mettre en œuvre pour évaluer les structures et les procédures mises en place.
 - Procéder à l'évaluation des structures et des procédures selon ces critères.
17. Perfectionnement
- 17.1. Proposer un plan-type de progression et de perfectionnement en matière de compétences pédagogiques pour les enseignants et proposer des moyens de le mettre en œuvre.
18. Coaching des enseignants
- 18.1. Constituer un pool de coaches chevronnés pour soutenir les enseignants en début de carrière.
- 18.2. Former les coaches sélectionnés.
- 18.3. Attribuer un coach à chaque enseignant en début de carrière.
19. Soutien au perfectionnement pédagogique
- Proposer et mettre en œuvre des mesures pour souligner l'importance accordée à la qualité de la formation à l'UCL.
20. Dispositifs innovants en matière pédagogique

Proposer des dispositifs innovants dans le but d'améliorer la qualité et/ou l'efficacité de la formation; le coût et la charge induits par chaque dispositif proposé doivent être estimés.

21. Coordination avec les structures de gestion de la recherche

Déterminer les sujets pour lesquels une coordination avec les structures de gestion de la recherche est nécessaire, les procédures qui y sont associées et mettre celles-ci en oeuvre.

22. Communication et relations publiques

Proposer et mettre en œuvre un programme de communication sur la formation à l'UCL et sur sa qualité.