



## Cadre de travail du Réseau CFE

Fondé en 1999 pour développer des activités de conseil, de formation et d'évaluation dans le domaine de l'enseignement universitaire, le Réseau CFE regroupe, dans un premier temps, les universités de Genève et de Lausanne ainsi que l'École polytechnique fédérale de Lausanne. A cette époque, les institutions partenaires ne disposaient pas encore de service d'appui à l'enseignement et la constitution du Réseau CFE permettait de réunir les compétences et ressources présentes dans les établissements partenaires pour développer un programme commun de soutien à l'enseignement. Les activités ont été initiées par une petite équipe de trois personnes [un représentant par institution] et ont donné lieu à une offre de formation en pédagogie universitaire, à un site Internet et à des échanges sur les questions d'évaluation et de conseil pédagogique.

Au fil du temps, les activités du Réseau CFE ont continué à croître : le programme de formation s'étoffe chaque année et connaît un bon succès auprès des enseignants ; le Réseau CFE a accueilli un nouveau partenaire en 2005 avec la venue de l'Université de Neuchâtel ; l'équipe des collaborateurs actifs dans le Réseau CFE comprend désormais 8 personnes régulières et 3 personnes dont les interventions sont plus ponctuelles ; les institutions partenaires ont toutes développé leur propre structure de soutien à l'enseignement. Ces développements ne remettent pas en cause les finalités du Réseau, ni sa place dans le paysage universitaire suisse romand. Bien au contraire, les membres actifs ainsi que le Conseil de direction du Réseau CFE reconnaissent que le Réseau garde sa raison d'être et peut contribuer avantageusement à la promotion de la qualité de l'enseignement universitaire.

Compte tenu du contexte actuel, le présent document a pour fonction d'étayer les missions du Réseau CFE et d'explicitier le cadre de travail et les principes qui président aux activités. Il permet à la fois de dresser un bilan des activités conduites jusqu'à présent dans les domaines du conseil, de la formation et de l'évaluation pour l'enseignement et d'identifier les prochains axes de travail.

### Missions

Comme indiqué dans l'intitulé même du réseau, la mission principale consiste à développer une collaboration interinstitutionnelle en matière de conseil, formation et évaluation. Le travail de terrain et les expériences menées au cours des dernières années ont conduit à décliner cette intention de la manière suivante :

- Conseiller les enseignants dans leurs activités d'enseignements ;
- Former à l'enseignement en milieu universitaire ;
- Partager les expériences en matière d'évaluation de l'enseignement.

Pour répondre à ces trois missions, les activités du Réseau CFE visent à :

- Proposer des mesures d'accompagnement adaptées aux besoins des enseignants ;
- Documenter et valoriser les pratiques d'enseignement ;
- Développer les compétences dans le domaine de l'enseignement universitaire ;
- Contribuer à la définition de la qualité de l'enseignement ;
- Développer des dispositifs d'évaluation ;
- Proposer un modèle intégré de développement professionnel.

## **Activités**

Le conseil, la formation et l'évaluation sont rapidement devenus les trois piliers du travail du Réseau CFE. Ces trois piliers alimentent la conception de la pédagogie universitaire défendue. Plus précisément, le modèle de développement pédagogique préconisé plaide pour une approche intégrée. Cette dernière articule les trois démarches et s'appuie sur les théories de l'apprentissage relatives à la formation des adultes et le développement professionnel valorisant l'apprentissage expérientiel et la pratique réflexive. En effet, il est fort probable que les situations formelles comme les ateliers de pédagogie universitaire participent au développement des compétences d'enseignement. Or, l'acquisition du « savoir-enseigner » doit aussi beaucoup aux situations informelles et les apprentissages les plus significatifs dans le domaine résultent rarement de situations structurées et organisées. La formation n'est pas le seul mécanisme par lequel un enseignant exploite son potentiel. Le développement professionnel s'appuie tout autant sur le conseil que sur l'exploitation de l'évaluation qualitative. Les collaborateurs du Réseau CFE souscrivent à ce principe général et conçoivent les activités de soutien, y compris la formation formelle, dans une perspective intégrée afin de soutenir et promouvoir la qualité de l'enseignement.

### **Le conseil**

Le conseil individuel est un service gratuit et confidentiel de consultation pédagogique offert par les conseillers pédagogiques du Réseau CFE à tous les enseignants des institutions partenaires. Il permet de proposer un suivi individualisé autour d'un projet pédagogique amené par un ou plusieurs enseignants et d'en accompagner la réalisation.

Le conseil pédagogique peut donné lieu à des observations en situation réelle ou à des feed-backs à partir d'observations filmées. Les enseignants recourent également au conseil pédagogique pour l'accompagnement des innovations pédagogiques soutenues par leur institution dans le cadre, par exemple, de fonds d'innovation ou d'appels à projets.

La convention du Réseau CFE permet à un enseignant de consulter hors de son institution s'il le désire. Ces cas sont plutôt exceptionnels et ont lieu lorsque les enseignants font appel à l'expertise spécialisé d'un conseiller pédagogique (par exemple, enseignement interdisciplinaire, évaluation des apprentissages ou travail de la voix). Sinon, de manière générale, les enseignants s'adressent au service de soutien à l'enseignement de leur établissement.

## La formation

Le Réseau CFE propose un programme annuel d'ateliers de pédagogie universitaire d'une journée ou d'une demi-journée. L'offre de formation est stabilisée autour de :

- Ateliers de formation de base reposant sur des ateliers reconduits chaque année et touchant les fondements de la pédagogie universitaire ;
- Ateliers thématiques choisis à partir des suggestions formulées par les enseignants eux-mêmes et des nouvelles tendances en pédagogie universitaire, en particulier celles qui valorisent les apprentissages des étudiants ;
- Plusieurs sessions d'un atelier spécifique pour les doctorants, *Se préparer à la soutenance de thèse*.

Les trois axes de la formation de base sont : 1) la préparation et la conduite de l'enseignement ; 2) les méthodes d'enseignement et d'apprentissage ; et 3) l'évaluation des apprentissages.

Conformément au modèle intégré de développement professionnel préconisé, les ateliers sont conçus comme des moments de construction de la pratique enseignante. Le nombre de participants à chaque atelier varie entre 10 et 25 personnes de manière à pouvoir tenir compte des expériences des participants et de leur savoir expérientiel sur l'enseignement universitaire. Les méthodes de travail privilégient les approches inductives, les discussions et le partage des expériences. Cette approche permet d'amener des éléments théoriques aux bons moments et de les ancrer sur une expérience concrète selon les principes de l'apprentissage expérientiel.

## L'évaluation

L'évaluation de l'enseignement pratiquée dans les institutions du Réseau CFE a pour but de conseiller les enseignants et de promouvoir la qualité de l'enseignement. Elle consiste à mesurer et à analyser la qualité de l'enseignement et à documenter les pratiques d'enseignement. Les universités partenaires du Réseau CFE se reconnaissent dans les principes qui fondent l'évaluation formative et adoptent la même ligne de travail. Par exemple, l'évaluation porte sur l'enseignement et non pas sur le professeur. Elle exclut toute action ou gestion à des fins administratives qui sont, elles, du ressort de la hiérarchie de chaque institution.

Les quatre institutions pratiquent l'évaluation de l'enseignement par questionnaire auprès des étudiants et proposent différents types de questionnaires selon les méthodes d'enseignement pratiquées. En ce qui concerne les aspects logistiques (administration, dépouillement), les dispositions propres à chaque institution s'appliquent. La collaboration générée par le réseau permet d'échanger sur l'organisation et la gestion de l'évaluation, sur les mesures d'accompagnement à privilégier ou encore sur les méta-analyses à entreprendre. Certaines opérations d'évaluation spécifiques portant sur des innovations pédagogiques peuvent être confiées au Réseau CFE comme, par exemple, l'évaluation des écoles doctorales de Suisse romande ou l'évaluation du programme Sciences humaines et sociales de l'EPFL.

Ce rapide survol des activités du Réseau CFE met en évidence la richesse des prestations et l'expertise acquise au cours des années. Cette expérience a permis de constituer une communauté de praticiens dans le domaine et, ce faisant, de définir la pratique professionnelle du conseiller pédagogique. Les réflexions partagées ont contribué à forger une éthique de travail et à préciser le cadre de travail.

## **Cadre de travail et principes**

En 2001, le Réseau CFE a fait part de ses principes et de son cadre de travail dans un document approuvé par le Conseil de direction et accessible en ligne. Ce document a servi de référentiel pour les nouveaux conseillers pédagogiques qui ont rejoint le réseau et qui avaient besoin de connaître les normes et valeurs qui composent la pratique professionnelle. Si les principes posés à l'époque restent valables et guident encore de manière pertinente le travail, une actualisation permet de préciser les orientations privilégiées et le code de conduite des collaborateurs du Réseau CFE.

### **Le conseiller pédagogique, une profession en émergence**

Le développement des services de soutien à l'enseignement dans les universités partenaires a confirmé l'émergence d'une nouvelle profession dans le milieu universitaire, celui de conseiller pédagogique. Les collaborateurs du Réseau CFE s'efforcent en tout temps de décrire et qualifier ce nouveau champ d'activité. Sur la base des expériences conduites et des échanges sur le plan international avec des centres similaires, ils conviennent que le conseiller pédagogique a pour fonction de :

- Conceptualiser et formaliser l'enseignement en milieu universitaire sur la base d'un questionnement systématique des pratiques d'enseignement individuelles et collectives ;
- Participer à la définition de la qualité de l'enseignement en articulant les savoirs issus de la recherche et les savoirs issus de l'expérience ;
- Offrir un conseil pédagogique adapté aux besoins des enseignants et à leurs projets pédagogiques ;
- Faciliter le développement professionnel des enseignants universitaires.

Ce nouveau métier est en constante évolution et requiert régulièrement une réflexion critique pour en déterminer le profil. Une attention toute particulière est donnée à la notion de conseil pédagogique qui doit trouver une juste place dans le monde académique et se distinguer clairement d'autres formes de relation d'aide. A cet effet, les conseillers pédagogiques rappellent que les enseignants sont les principaux protagonistes de la qualité de l'enseignement et que c'est à eux que reviennent la responsabilité et le pouvoir de changer les contextes d'enseignement et d'apprentissage. Le conseil pédagogique est toujours conçu au service des enseignants et de leurs activités d'enseignement. Les conseillers pédagogiques sont conscients du besoin de définir leur champ professionnel et de déterminer les modalités de leurs formations initiales et continues.

## **Le développement professionnel des enseignants**

Les enseignants auquel le Réseau CFE s'adresse se caractérisent de la manière suivante :

- Leur nomination tient plus à leurs compétences élevées dans le domaine de la recherche qu'à la reconnaissance formelle de leurs compétences d'enseignement. Même si les procédures de nomination prennent davantage en compte les prestations pédagogiques, les performances de recherche prédominent ;
- L'acquisition du métier d'enseignant tient plus d'une formation informelle qui résulte de situations peu structurées dont les retombées sont imprévisibles. En effet, la plupart des enseignants reconnaissent avoir appris le métier simplement en pratiquant l'enseignement et lors des échanges avec les collègues ;
- La plupart des enseignants n'ont pas besoin d'une formation formelle en pédagogie universitaire puisqu'ils sont nombreux à dispenser un enseignement de qualité ;
- De nombreux enseignants sont disposés à participer à des activités de développement professionnel dans le domaine de l'enseignement. Or, accaparés par les multiples tâches de la vie académique, leurs disponibilités pour une formation pédagogique sont limitées ;
- Les enseignants marquent une préférence pour des réponses rapides et spécifiques à leurs problèmes ponctuels ;
- L'enseignement en milieu universitaire, malgré la réforme de Bologne, reste une activité fortement individualisée et conduite dans un certain isolement.

Compte tenu de ce contexte et des caractéristiques du public, le Réseau CFE préconise une approche intégrée du développement professionnel. Comme mentionné plus haut, les prestations cherchent à articuler conseil, formation et évaluation. Le développement professionnel proposé aux enseignants permet de :

- Acquérir une formation pédagogique de base dans l'enseignement universitaire ;
- Entreprendre un perfectionnement et un ressourcement pédagogique ;
- Négocier les contraintes et répondre aux attentes institutionnelles ;
- Développer une pratique réflexive sur les activités d'enseignement afin de les valoriser sur le plan professionnel ;
- Développer et reconnaître l'expertise professionnelle dans le domaine de l'enseignement universitaire ;
- Rendre compte et communiquer à propos des activités d'enseignement (Scholarship of Teaching & Learning) ;
- Former ses assistants et la relève dans l'enseignement ;
- Dépanner les situations d'enseignement difficiles et y remédier.

Le Réseau CFE souscrit pleinement au référentiel de compétences pour l'enseignement universitaire élaboré dans le cadre d'un mini-colloque AIPU qui

s'est tenu à Montréal, en 1999, et auquel il a participé. Les compétences professionnelles retenues pour la formation explicitent ce qui relève du « savoir-enseigner » en milieu universitaire. Ainsi, les collaborateurs du Réseau CFE contribuent à caractériser les spécificités de l'enseignement universitaire.

### **Ligne de conduite**

Afin de respecter les principes relatifs au métier de conseiller pédagogique et ceux qui ont trait au développement professionnel des enseignants, les collaborateurs du Réseau CFE souscrivent aux préceptes suivants pour l'organisation des activités :

- Toutes les actions doivent être engagées avec le consentement et l'implication explicite des enseignants ;
- Les prestations s'inscrivent dans une logique strictement formative pour soutenir le développement des initiatives pédagogiques ;
- La confidentialité doit être garantie en toute circonstance ;
- Les activités doivent être organisées selon les mêmes principes préconisés auprès des enseignants (principe d'isomorphisme). Les activités de formation, notamment, doivent être conduites avec la même rigueur de travail demandé aux enseignants ;
- Les prestations doivent faire appel à une grande variété de forme d'interventions ;
- Les prestations doivent être conduites hors de toute démarche normative ou dogmatique en matière de pédagogie au risque de sanctionner les pratiques d'enseignement ;
- Les prestations et le conseil pédagogique sont gratuits pour les enseignants d'une institution membre ;
- Les formations doivent être organisées en tenant compte des principes dégagés pour la formation des adultes ;
- Les prestations doivent être régulièrement évaluées afin de les améliorer et afin d'en juger la conférence et la pertinence.

### **Prochains axes de travail**

Les premières années de collaboration au sein du Réseau CFE ont essentiellement permis d'étoffer le programme de formation annuelle et de développer des activités conjointes de conseil et d'évaluation. Deux options de développement se présentent pour la suite :

1. Une logique de service, où le Réseau CFE se concentre sur le développement de ses activités avec une priorité sur le programme annuel de formation ;
2. Une approche prospective et de veille éducative qui voit se développer des propositions de développement stratégique et politique.

Compte tenu des expériences des dernières années et de la reconnaissance sur le plan international du travail accompli par le Réseau CFE pour la promotion de l'enseignement universitaire, les collaborateurs marquent leur préférence pour la

seconde option. Ils souhaitent mettre à disposition leur expertise dans les domaines couverts par le réseau et travailler à la conceptualisation et à la modélisation de l'enseignement universitaire. Plus concrètement, les développements suivants sont envisagés pour les trois piliers :

<b>Conseil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modéliser la pratique de conseil pédagogique pour l'enseignement universitaire afin d'élaborer un cadre de travail</li> <li>▪ Observer et rendre compte des activités de conseil pédagogique dans les services puisqu'elles sont encore mal ou peu connues et documentées</li> <li>▪ Promouvoir le conseil pédagogique auprès des enseignants pour qu'ils y recourent plus facilement</li> <li>▪ Développer un modèle de formation au conseil pédagogique pour les conseillers pédagogiques novices qui sollicitent l'expertise du Réseau CFE</li> <li>▪ Participer aux différentes commissions de l'enseignement des universités partenaires</li> </ul>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renouveler et adapter l'offre de formation</li> <li>▪ Introduire de nouveaux formats de formation</li> <li>▪ Promouvoir les formations à la demande en fonction des projets pédagogiques (par exemple, dans le domaine de l'enseignement interdisciplinaire)</li> <li>▪ Innover ensemble</li> </ul>
<b>Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formaliser les pratiques en matière d'évaluation de l'enseignement : rédiger un cadre de référence</li> <li>▪ Procéder à des études comparatives sur les résultats obtenus dans l'évaluation de l'enseignement auprès des étudiants : développer des méta-évaluations et exploiter les données disponibles</li> <li>▪ Collaborer autour des procédures d'assurance qualité initiées par l'OAQ</li> <li>▪ Développer des dispositifs d'évaluation pour des programmes conjoints</li> </ul>

## Périmètre de travail

Les quatre services de soutien à l'enseignement des institutions partenaires proposent chacun des activités de conseil, de formation et d'évaluation à l'interne. Celles-ci ne concurrencent nullement les activités du Réseau CFE, bien au contraire, elles les complètent et répondent à des besoins spécifiques des établissements. Par ailleurs, les missions et mandats de chaque service sont différents, ce qui amène les collaborateurs à occuper des positions institutionnelles différentes oscillant entre le développement de la qualité de l'enseignement, le développement professionnel et la politique de l'enseignement supérieur.

Se pose, néanmoins, la question de savoir quelles sont les activités et prestations conduites sous l'effigie du Réseau CFE. Les collaborateurs conviennent des règles suivantes. Sont placées sous le label Réseau CFE :

- Les activités convenues et décidées par le conseil de direction dans sa séance annuelle ;
- Les activités de conseil offertes à tous les enseignants des institutions partenaires ;
- Les activités de formation ouvertes à tous les enseignants et données sur un des 4 sites ;
- Les activités conjointes d'évaluation de l'enseignement ;
- Les communications et publications scientifiques qui traitent du Réseau CFE et de ses activités.

Les autres activités de même nature menées hors du périmètre des institutions partenaires ou exclusivement à l'intérieur d'un établissement pour ses enseignants sont placées sous la responsabilité du service qui en assure l'organisation et la conduite. A ces occasions, les collaborateurs engagés sont invités à faire la promotion des activités complémentaires conjointes offertes par le Réseau CFE.

Genève, Lausanne et Neuchâtel, septembre 2006

Université de Genève  
**FormEv**  
[www.unige.ch/formev](http://www.unige.ch/formev)  
 Nicole.RegeColet@rectorat.unige.ch

Ecole polytechnique fédérale de Lausanne  
**CRAFT**  
[craft.epfl.ch](http://craft.epfl.ch)  
 Jean-Louis.Ricci@epfl.ch

Université de Lausanne  
**Centre de soutien à l'enseignement**  
[www.unil.ch/cse](http://www.unil.ch/cse)  
 Denis.Berthiaume@unil.ch

Université de Neuchâtel  
**Bureau du conseiller à l'enseignement**  
[www2.unine.ch/aq-e](http://www2.unine.ch/aq-e)  
 Edouard.Paulino@unine.ch

