

## Synthèse des productions des JRP 2015, 2014 et 2008

### Les rôles et missions des doyens, vice-doyens, responsables de programme et présidents de jury

#### Questions soulevées et besoins identifiés

Ce rapport a été réalisé en exploitant les productions de la JRP2015, de la JRP2014 et de la JRP2008. En effet, certains des besoins identifiés lors de la JRP2015 avaient également émergé lors de la JRP2014. Lors de la JRP2008, une première réflexion avait eu lieu en regard des missions du responsable de programme. Il a donc semblé judicieux de rassembler les outputs de ces journées dans un document unique.

Pour rappel, les enjeux et objectifs de la journée JRP2015 « *Doyens, vice-doyens, responsables de programme et présidents de jury : Missions, rôles, processus de gestion facultaires, ressources disponibles, besoins ... ?* » étaient :

- Définir et préciser les missions et les rôles des responsables académiques dans la gestion de l'enseignement : doyen, vice-doyen, responsable de programme et président de jury ;
- Renforcer les réflexions en équipe facultaire : clarifier le positionnement, les missions et les rôles de ces quatre fonctions dans chaque faculté ;
- Identifier les besoins, aux niveaux facultaires et institutionnels, relatifs à la gestion de l'enseignement et définir des priorités d'action.

Les enjeux et objectifs de la journée JRP2014 « *Comment exploiter différents feedbacks en équipe pour améliorer la qualité de nos formations ?* » étaient :

- Identifier différentes sources de feedback possibles ainsi que les ressources dont je dispose en tant que responsable de programme pour les exploiter ;
- Discuter de différentes expériences d'analyse et d'exploitation de feedbacks en vue de les transposer dans la gestion de mon programme.

Les enjeux et objectifs de la journée JRP2008 étaient :

- Clarifier les missions des responsables de programme;
- Expliciter les critères à prendre en compte pour la conception et l'analyse de la qualité d'un programme ;
- Présenter des ressources mises à disposition par l'ADEF dans cette perspective.

Ce rapport a pour objectif de rassembler l'ensemble des productions de ces journées y inclus les besoins (JRP2015), les pistes d'actions et les priorités d'actions (JRP2014) à concrétiser au niveau des facultés et/ou de l'institution, identifiés par les participants de ces deux dernières JRP.

Plus précisément, ce rapport repose sur les documents suivants, disponibles à partir du 21 décembre 2015 sur le site de Profondval (<https://www.uclouvain.be/profondval.html>) :

- le diaporama de la JRP2015,
- une synthèse des outputs des ateliers de la JRP 2014 (les outputs étant disponibles chez P. Parmentier et L. Warnier pour consultation),
- les productions des groupes pour l'atelier 1 « Réflexion par métier » de la JRP 2015,
- une courte synthèse des retours (réalisés en plénière) de l'atelier 2 « Réflexion en équipe facultaire » de la JRP2015,
- la production faisant suite à l'atelier 2 « Mission d'un(e) responsable de programme » de la JRP 2008.

Une lecture transversale et synthétique de ces productions permet de mettre en évidence des :

➤ **Questions importantes qui ont été soulevées**

*Questions relevant de la politique académique*

*Responsabilité du RP sans autorité – pouvoir d'injonction*

- Q1. Comment concilier l'égalité entre académiques et l'exercice des responsabilités de responsable de programme (ou de doyen) qui appellent entre autres :
- une fonction de contrôle sur les enseignements donnés en conformité avec les CCH décidés collégalement (autre question : celle de l'appropriation des AA, celle de la mise en œuvre de l'alignement) ;
  - une mobilisation des collègues différemment volontaires et disponibles, différemment surchargés ;
  - d'émettre des propositions qui doivent légitimées.

Les académiques RP font un métier de gestionnaire ou de manager :

- pour lequel ils ne sont pas formés et qui n'est pas dans leur mission d'enseignement et de recherche (gestion éloignée de la mission principale de l'université enseignement adossé à la recherche) ;
  - et pour lequel ils n'ont pas autorité ;
  - et pour lequel ils ont peu/pas de reconnaissance perçue.
- Q2. Quelle est la légitimité du mandat de RP ? Quelle légitimité a le R.P. pour mobiliser des extérieurs, des profs d'autres facultés, certains qui offrent leur temps ?
- Q3. Quelle relation entre président de commission de programme et doyen (qui semble avoir plus d'autorité sur les personnes) ?  
Ex. : Interroger le doyen : ne faudrait-il pas que les responsables de programmes soient sollicités dans les commissions de promotion ? Les présidents de commission de programme ne devraient-ils pas pouvoir solliciter des évaluations de cours ?
- Q4. Qu'est-ce que la liberté académique ? Est-elle définie quelque part ? N'est-ce pas un problème qu'elle soit floue ?  
Comment expliquer que l'approche programme ne va pas à l'encontre d'une liberté académique ?
- Q5. D'une manière générale on pourrait se demander aujourd'hui qui est responsable de programme ? A quel âge ? Avec quelle ancienneté ? Quelle durée moyenne de responsabilité ?

*Questions liée à la clarification des rôles au sein de la faculté en regard de l'accompagnement des étudiants*

- Q6. Le R.P. devrait plutôt être dans une logique de gestion collective du programme. C'est pour l'ensemble des étudiants. Ce point est une limite de la fonction. Etant donné que le R.P. est celui qui connaît le mieux le programme, les étudiants viennent les rencontrer et les interroger pour solliciter des conseils en termes d'orientation et de choix (stages, cours). OR, le R.P. n'estime pas avoir le temps de gérer toutes ces questions personnelles et individuelles. Il est là pour gérer le programme, les professeurs donnant cours dans ce programme et n'a pas le temps pour le conseil individuel.  
Selon les facultés, la fonction de conseil aux étudiants est assurée par des personnes de profils différents (RP, académique, administratif ...) et elle est même dans certaines facultés distribuée entre plusieurs personnes. C'est dans certains cas une fonction qui est remplie sans qu'il y ait une étiquette sur la personne remplissant cette mission. C'est très informel et implicite.

## ➤ Besoins / priorités d'action à concrétiser

*Thématiques communes à différentes productions ; sur base des productions des JRP2014 et 2015*

### Mise en évidence de difficultés :

- pour l'académique qui s'engage dans l'une de ces fonctions, découverte au jour le jour de ce que recouvre cette fonction ;
- nouvelles compétences à développer en un temps record et sans être formés ;
- manque de visibilité et d'information de « qui fait quoi ? » « qui est responsable de quoi ? » ;
- complexité des procédures et évolution constante du cadre réglementaire et légal ;
- des interventions des différents acteurs en pagaille, avec une grande variété des processus de décision mis en œuvre en fonction de la demande et des facultés ;
- augmentation du nombre d'étudiants avec des parcours individualisés différenciés qui rentre en contradiction apparente avec une gestion des programmes selon une approche-programme pour en assurer leur cohérence.

### La liste des demandes formulées :

#### D1. Une définition des périmètres et complémentarités des fonctions de doyens, vice-doyens, responsables de programmes et présidents de jury

- clarification des missions, rôles, tâches, responsabilités
- clarification des périmètres d'actions et des articulations et partages entre les différents responsables académiques
- clarification des durées des mandats
- définition claires des procédures – organigramme de gestion/décisionnel
- harmonisation des procédures pour les cours et programmes interfacultaires ou inter-établissements
- identification claire des ressources administratives en regard des thématiques, des questions qui se posent
- clarification de la jurisprudence et de sa publication

Demande : Construction de vademecums RP, D et VD, PJ afin de se rendre compte de ce qui est attendu de la fonction et pour faciliter leur entrée et prise de fonction (prévoir aussi d'autres vademécums pour accueillir les nouveaux académiques, les nouveaux assistants).

#### Proposition du CEFO :

A réaliser/définir :

- un vademecum par le responsable de programme : suivi : prorecteur E&F ;
- un vademecum pour le président de jury : suivi : vice-recteur des affaires étudiantes ;
- articulation et complémentarités de ces fonctions avec l'équipe décanale (et éventuellement avec le niveau sectoriel) : suivi : au niveau facultaire (et éventuellement sectoriel).
- Abécédaire (procédures) : suivi : vice-recteur des affaires étudiantes

## D2. Formation pour les nouveaux RP et PJ + organisation structurelle de moments de partages, de discussions et réflexions entre RP + co-construction

Les réformes de programme sont menées en entité, mais ne serait-il pas opportun de porter la réflexion à un niveau supra-facultaire ? Pour réfléchir à la cohérence des programmes non seulement en leur sein mais aussi entre eux.

- Et peut-être de disposer d'un **second lieu inter ou supra-facultaire de réflexion et de concertation autour des programmes** ?
- **Créer un lieu où les responsables de programmes, les doyens face à des difficultés pourraient en parler, échanger et s'enrichir de leur expériences respectives**
- **Mutualiser et créer des espaces pour des échanges de pratiques** (rôle du central, entre facultés).
- **Monitorer, valider et répertorier les nouvelles pédagogies, les solutions innovantes. Faire entrer les solutions innovantes dans des lignes politiques.**

### Proposition du CEFO

- **Conserver les journées des responsables de programme ; y prévoir un espace d'échanges de pratiques**
- **Conserver les séances organisées à destination des présidents de jurys**
- **Organiser une séance d'accueil pour les nouveaux RP (en lien avec le vademecum, les ressources à disposition, les personnes de contact)**
- **Organiser un temps d'échange (ex. : temps de midi)**

## D3. Reconnaissance et valorisation de ces fonctions

- **Décharge (cours ...) pour pouvoir assurer ces fonctions**
- **Reconnaissance de ces implications dans les dossiers de promotion**
- **RP : besoin de reconnaissance de légitimité comme décideur et acteur**
- **accorder du temps à ces nouveaux métiers**

### Proposition du CEFO

- **Intégration de cette réflexion dans les lieux chargés de réfléchir à la charge des académiques**

## D4. Des outils performants :

- **construction d'un portail statistique pour les programmes** (à partir de EPC+ ...) : outil global (de gestion du programme et des flux étudiants) avec des indicateurs à cocher selon les besoins du programme en lien avec son public (formation initiale vs formation continue) et la visée du programme ;
- **partage et diffusion des outils entre facultés.**
- **Fournir aux doyens et responsables de programmes des outils d'aide à la prise de décision et de suivi.**

### Proposition du CEFO

- **A intégrer dans les projets institutionnels (OSIS, reporting institutionnel ...)**

**D5. Gestion des parcours individuels des étudiants : demande de balises précisant par année type, ce que la position de chaque étudiant implique**

- Difficultés d'articulation entre faculté et SIC
- Grand écart entre la cohérence du programme et les parcours individualisés
- Problème de constitution de programmes trop ambitieux où des cours sont abandonnés sans sanction

Proposition du CEFO

- Cf. D1

**D6. Processus qualité à institutionnaliser**

- **Processus qualité plus formalisé au niveau institutionnel** : avoir une « constitution » en matière de politique qualité, la qualité = système avec une vision centralisée
- **Nécessité d'un plan stratégique institutionnel sur lequel s'articulent les plans locaux**
- **Balises à donner aux facultés, équilibre à trouver entre centralisation et décentralisation**

Proposition du CEFO

- Mise à jour de la politique de l'enseignement – formation (2007)

-----

En outre, directement en **regard de la demande 1** reprise ci-avant de **définition des missions et rôles des doyens, vice-doyens, responsables de programme et présidents de jury**, les documents suivants sont à pointer et exploiter :

- les productions des groupes de l'atelier 1 « Réflexion métier » et en particulier les réponses aux questions suivantes :
  - o *Quels sont les **rôles** du doyen et vice-doyen, du responsable de programme ou du président de jury (selon le groupe) ? A quelle(s) étape(s) du processus de gestion intervient-il et quelles sont ses **responsabilités** ? Quels **autres acteurs** sont impliqués ? Quelles sont les **collaborations, articulations** entre ces acteurs ?*
  - o *Quelles **ressources** (interne et externe de la faculté) sont mobilisées ?*
- la production faisant suite à l'atelier 2 « Mission d'un(e) responsable de programme » de la JRP 2008

Ces productions constituent une ressource à exploiter pour réaliser une description des fonctions (préciser leurs missions, rôles et responsabilités) de doyens, vice-doyens, responsables de programme et présidents de jury, élément constitutif d'un futur vademécum.