

**Prof. Yves Flückiger**  
Vice-recteur

Ligne directe: 022 379 75 22  
Yves.Flueckiger@rectorat.unige.ch

## **E-learning à l'UNIGE : Stratégie de développement**

*Ce document a été élaboré sur la base de la charte e-learning de l'Université de Genève (état au 10 juillet 2007), de documents de travail du TECFA, préparés notamment par D. Peraya, de divers rapports remis par le délégué au e-learning du rectorat, le Professeur E. Jossierand, ainsi que des discussions qui ont eu lieu en séance de Commission de l'enseignement (CoEns) tout d'abord le 2 décembre 2008 puis, sur une première version de ce document, le 3 février 2009.*

### **1. Préambule : Définition du e-learning**

Avant de proposer une stratégie à moyen et long terme de développement du e-learning à l'Université de Genève, il est important d'en donner une définition claire et, si possible, fédératrice de ce terme<sup>1</sup>. Une définition, peut-être la plus couramment employée, à tort à notre sens, renvoie à la formation à distance et plus particulièrement à la mise en ligne de l'enseignement. Derrière cette définition, on imagine le plus souvent un enseignement entièrement mis à distance, sans enseignants, sans contact avec l'équipe pédagogique. C'est d'ailleurs souvent en ce sens que le terme est utilisé dans les services de formation des entreprises privées. On comprend dès lors mieux pourquoi les étudiants interrogés à l'Université de Genève (Cf enquête effectuée par l'Observatoire de la vie étudiante - OVE) déclarent ne pas vouloir du e-learning, puisqu'ils ne souhaitent pas être formés à distance et sans enseignant. Or, cette définition et les représentations qui lui sont associées paraissent stéréotypées et simplificatrices. La réalité est bien différente, bien plus complexe aussi. Ainsi, la formation à distance proposée par la Faculté de Théologie, pionnière en ce domaine à l'Université de Genève, comprend également des enseignements en présentiel.

Une autre définition renvoie à une conception de l'apprentissage qui s'appuie sur les technologies numériques de l'information et de la communication, sur les technologies du Web et d'Internet. La traduction de cette expression utilisée en France est « apprentissage en ligne » alors que dans la littérature de l'Union européenne on trouve plutôt « apprentissage électronique »<sup>2</sup>. Plus précisément, l'apprentissage numérique ou en ligne est défini comme :

**L'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant, d'une part, l'accès à des ressources et à des services et, d'autre part, les échanges et la collaboration à distance.**

C'est cette définition que nous proposons d'utiliser. Il s'agit donc de « mettre le potentiel d'innovation des nouvelles technologies au service des exigences et de la qualité de la

---

<sup>1</sup> Les nombreux malentendus qui existent à propos de la définition du e-learning expliquent sans doute, en partie, les difficultés rencontrées pour élaborer une stratégie claire en matière de e-learning.

<sup>2</sup> COM(2000) 318 final, 24.5.2000, *e-learning - Penser l'éducation de demain* et COM(2001) 172 final, 28.3.2001, *Plan d'action e-learning - Penser l'éducation de demain*.

formation tout au long de la vie, de l'évolution des pratiques pédagogiques.»<sup>3</sup>. Toutes les nouvelles technologies sont concernées et convoquées dans cette conception : l'apprentissage en ligne se propose de mettre les technologies différentes au service d'un objectif unique, l'innovation techno-pédagogique et l'amélioration de la qualité de l'apprentissage. **L'apprentissage électronique s'inscrit donc dans une stratégie d'intégration dans la pratique pédagogique des TICE (technologies de l'information et de la communication pour l'éducation).**

Dans nos universités, basées essentiellement sur l'enseignement « présentiel », l'apprentissage électronique passe par le développement de **dispositifs hybrides**, caractérisés par la présence de dimensions innovantes liées à la mise à distance de certaines activités d'enseignement/apprentissage à travers l'utilisation d'un environnement techno-pédagogique et de différentes formes de médiatisation des contenus mais aussi des fonctions propres à tout système de formation<sup>4</sup>. Cette conception, parfois appelée « présentiel enrichi », ne supprime ni l'enseignant ni l'équipe pédagogique. Bien au contraire, elle renforce différents de ses rôles : organisateur de ressources et d'environnement d'apprentissage, créateur et scénariste de situations d'apprentissage, encadreur et tuteur de proximité.

## 2. Situation actuelle du e-learning

Depuis 2005, l'Université de Genève a mis en place un programme de promotion de l'utilisation des technologies dans l'enseignement. A la rentrée 2005, une plateforme d'enseignement Dokeos a été ainsi mise à la disposition des enseignants de toutes les facultés, suivie d'une seconde plateforme d'enseignement Moodle mieux adaptée aux enseignants ayant des besoins plus pointus. Aujourd'hui, la plate-forme Dokeos comprend près de 14'000 utilisateurs, ce qui fait de notre Université une des premières communautés d'utilisateurs dans le monde. Dans le même temps, la formation continue de l'Université de Genève a joué un rôle central dans la mise en œuvre et le développement du e-learning pour atteindre son public cible qui souhaite pouvoir apprendre « où il veut, quand il veut ». De ce point de vue, on citera notamment la formation en diplomatie environnementale dont le succès a été bâti en particulier sur la possibilité de se former à distance.

Dans un second temps, un appel à projets innovants en e-learning a été lancé par le rectorat au semestre d'été 2006. Au total 14 projets ont été ainsi retenus et ont bénéficié d'un soutien technologique et pédagogique pour leur mise en place. Le bilan de ces projets a été extrêmement positif, permettant de créer une réelle dynamique au sein de l'Université de Genève.

Ces initiatives ont été coordonnées et pilotées par le Centre de compétence, de service et de production (CCSP), mis en place durant la deuxième phase du Campus Virtuel Suisse (CVS), avec depuis septembre 2006, l'aide de la délégation du rectorat pour le e-learning en la personne du Professeur Emmanuel Josserand qui occupe le poste de délégué à raison d'un taux d'activité à 50%. Cette première phase de la stratégie du e-learning était indispensable pour diffuser les informations nécessaires, créer les plateformes communes et informer les acteurs concernés.

---

<sup>3</sup> COM (2001), *op.cit.*, p. 4.

<sup>4</sup> D'après Charlier, B., Deschryver, N. & Peraya, D. (2006). Apprendre en présence et à distance : Une définition des dispositifs hybrides. (Contribution au Symposium REF 05). *Distances et savoirs*, 4(4), 469-496.

Aujourd'hui, grâce notamment au travail accompli par le CCSP et par le Professeur Josserand, cette première étape est franchie. Il convient maintenant de passer à une deuxième étape du développement du e-learning à l'Unige en mettant en place les structures nécessaires à une mise en œuvre plus généralisée. Il convient dès lors de repenser la stratégie du e-learning en sa totalité.

### 3. Place du e-learning dans le plan stratégique de l'Unige et axes de développement

Si le e-learning n'est pas explicitement mentionné dans le plan stratégique de l'Université de Genève à l'horizon 2020, il est bel et bien présent dans différentes mesures comme moyen d'action pour atteindre nombre des objectifs de ce plan.

Ainsi, dans l'objectif stratégique 2, intitulé « proposer une formation attractive », les technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) doivent occuper une place de choix pour améliorer les pratiques pédagogiques et garantir la qualité des enseignements offerts à l'Université de Genève, et ceci tant au niveau des baccalauréats qu'à celui des maîtrises ou des cours de formation continue. De même, la possibilité de gérer les contenus privés et publics sur les plateformes e-learning crée un effet vitrine qui permet de renforcer la promotion des filières de formation. Finalement, la mobilité virtuelle devrait permettre aussi de répondre à l'objectif visant à attirer un nombre croissant d'étudiants étrangers recrutés de manière active et sélective.

Il en va de même en ce qui concerne l'objectif stratégique 4 qui souhaite engager l'Université de Genève dans le transfert des connaissances vers la société et dans le processus de formation tout au long de la vie. Tous les programmes de développement et de recherches européens dans le domaine de la formation tout au long de la vie s'appuient d'ailleurs largement sur le développement de ces technologies pour la formation, et en particulier pour la formation continue.

Finalement, en permettant l'accès aux études supérieures à des publics qui en sont privés, le e-learning constitue un moyen d'action utile et sans doute nécessaire pour mettre en œuvre de l'objectif stratégique 7 qui vise à promouvoir l'égalité des chances.

Une stratégie de développement du e-learning au sein de l'université de Genève devrait se fonder sur les principes suivants:

- a. **Former les étudiants et les enseignants** : les *technologies aujourd'hui constituent un enjeu majeur dans l'évolution de notre société* et l'université doit, en conséquence, *former les étudiants à apprendre, à travailler, à chercher et à évoluer avec ces nouveaux outils* ainsi qu'avec les usages professionnels et sociaux qui se développent. Elle doit *amener ses enseignants à être des acteurs proactifs de cette évolution*.
- b. **Maintenir et développer la qualité de l'enseignement** : les TICE et le e-learning *contribuent au maintien et au développement de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage au sein de l'université* : une stratégie dans ce domaine ne peut être que globale. Elle doit en conséquence *intégrer TICE et le e-learning dans la perspective unique d'un développement de la pédagogie universitaire*.
- c. **Fédérer et organiser tous les acteurs impliqués** : toute stratégie en matière de e-learning s'inscrit dans *une politique d'introduction et de gestion de l'innovation pédagogique et technologique* ; elle a donc des répercussions sur l'ensemble de l'institution et de son organisation et de sa culture d'entreprise. En conséquence, elle

doit impliquer et fédérer tous les acteurs de la communauté universitaire au-delà de leur statut, de leur fonction, de leur rattachement administratif et/ou organisationnel et enfin de leur discipline. Dans cette mesure, *il est essentiel d'accompagner le changement* et chacun des acteurs concernés par des mesures adéquates et ciblées.

- d. **Adapter les stratégies du e-learning aux besoins des différentes formations.** Le recours au e-learning doit être modulé en fonction de la discipline considérée et selon le type de formation postulé. Ainsi, au niveau des baccalauréats universitaires, le e-learning sera surtout utilisé comme support d'un enseignement assuré principalement en « présentiel » pour offrir aux étudiants des documents qui complètent le cours ou pour donner accès aux fichiers employés en cours. Au niveau des maîtrises ou de la formation continue, le e-learning constitue essentiellement un outil pour toucher des publics qui autrement n'y auraient pas accès.
- e. **Innover en matière d'apprentissage :** *il faut innover non pas simplement dans la technologie* (mettre à disposition de la communauté universitaire de nouveaux outils), mais *dans le service* (une nouvelle manière de concevoir et d'organiser le service d'éducation et de formation à son public) et *dans l'apprentissage* (une nouvelle façon de concevoir la construction du savoir, le rapport au savoir, aux autres et à soi) ; dans cette perspective, les TICE qui ont déjà largement influencé la conception du métier de chercheur, doivent être prises en compte comme un élément déterminant l'évolution du métier de l'enseignant et de l'apprenant.
- f. **Elaborer une stratégie à long terme** inscrite comme un instrument du plan stratégique de l'UNIGE : une telle stratégie s'inscrit dans une durée dont le terme excède la durée d'un Rectorat. *Elle doit donc s'articuler au plan stratégique global de l'université et mettre en place une structure collégiale de pilotage et d'exécution permanente et pérenne.*

#### 4. Sept actions pour une nouvelle stratégie du e-learning

##### I. *Fédérer l'ensemble des compétences disponibles au sein de la communauté universitaire autour d'une stratégie claire*

La fédération de tous les acteurs et de toutes les compétences de la communauté universitaire devrait se faire à travers le CCSP ou une entité de type Communauté pour le e-learning (CEL) mais reposant sur une large représentativité de l'ensemble des acteurs de l'université. On y trouverait un représentant du Rectorat, en charge de l'enseignement, un représentant de la DINF et de NTICE, un représentant de FormEv, un représentant par faculté proche si possible de son décanat et un représentant des centres de ressources audiovisuel et multimédias existants. Cette entité aurait pour mission de piloter la politique du e-learning, d'en déterminer les actions en conformité avec le cadre général défini par le Rectorat. Cette entité générale délèguerait l'exécution des plans d'action à un comité exécutif plus restreint.

Cette nouvelle forme d'organisation permettrait de mieux préciser les rôles respectifs de la DINF, de NTICE et de FormEv dans le cadre précis du développement du e-learning. Ainsi, les services informatiques sont l'instrument d'une politique et d'une stratégie mais non son instigateur.

L'ensemble de la communauté universitaire devrait se trouver impliquée et soudée à travers cette nouvelle structure mais aussi autour d'un projet commun et des objectifs clairement définis par le Rectorat. Il faut que les enseignants se sentent soutenus politiquement,

pédagogiquement, techniquement et de manière organisationnelle. Il faut donc réserver à côté de programmes génériques des espaces de liberté pour des initiatives plus innovantes, plus pointues. Il faut accepter des degrés d'engagement différents parmi la communauté universitaire, compte tenu que l'appropriation individuelle de l'innovation connaît des rythmes et des temporalités différentes selon les individus.

On devrait arriver à une fédération, à une mise en réseau de tous les acteurs, y compris les centres multimédias existants, dans le but d'une réelle collaboration, d'une mise en commun de l'ensemble des compétences et des ressources distribuées au sein de la communauté. On pourrait fort bien imaginer qu'un projet d'une faculté de lettres puisse s'appuyer ponctuellement sur des compétences en développement multimédia de la faculté de médecine.

## ***II. Informer la communauté universitaire***

Cette communication devrait passer par divers supports, tels que des feuillets d'information, la liste de distribution uniList, le site Web de l'université au sein duquel le projet et la stratégie e-learning de l'université devrait avoir une réelle visibilité, le journal Campus, des stands lors des journées d'accueil des collégiens, etc. Une coordination avec le service de presse de l'université est indispensable.

Au-delà de ces supports de communication classiques, on pourrait imaginer, en plus des Brown Bag Seminar (BBS) e-learning actuels, des événements comme des rencontres pédagogiques régulières, une ou deux journées e-learning par an, etc.

Il est essentiel valoriser la fonction d'enseignement, de faire connaître les expérimentations, les projets les mieux réussis, les conditions de réussite et de pérennisation. Les « BBS e-learning pratique » organisés actuellement constituent une des formes concrètes de ce type de manifestation. Il faudrait informer, échanger et mutualiser autour des utilisations plus standards des plateformes institutionnelles mais aussi autour des usages et développements plus innovants. Dans cette dernière perspective, le rôle des centres facultaires multimédias existants pourrait être essentiel.

Une veille technologique devrait être assurée et ses observations largement diffusées au sein de la communauté. Des expérimentations et des démonstrations pourraient être organisées à l'intention de la communauté mais aussi de l'extérieur, à l'intention de la cité. Des partenariats pourraient être envisagés avec divers acteurs de la cité. L'Université de Genève devrait pouvoir offrir son expertise dans le domaine du e-learning au niveau non seulement de l'enseignement post-obligatoire mais aussi à celui des HES.

## ***III. Former et accompagner***

L'objectif de cette stratégie est bien de faire évoluer, sans contrainte, la pédagogie universitaire et les pratiques pédagogiques en s'appuyant sur le potentiel des TICE et du e-learning. L'expérience montre que ce sont les métiers d'enseignants et d'apprenants qui évoluent. Il faut donc organiser conjointement des formations pour les uns et pour les autres visant à leur donner les compétences e-learning de base leur permettant de maîtriser les nouveaux environnements pour y enseigner et pour y apprendre.

Les actions de formation pourront être de deux types : des formations de groupes et des formations/ accompagnements destinées à soutenir de façon rapprochée le développement d'un cours, d'une application par un enseignant ou une équipe enseignante. Dans le premier cas, il s'agit de formations générales, standardisées, alors que dans le second ce sont des actions d'encadrement personnalisées et contextualisées.

Les premières pourront être organisées autant pour les enseignants que pour les étudiants, sans oublier également le personnel administratif et technique qui joue souvent un rôle important dans la mise en œuvre et le développement du e-learning. Dans cette perspective, des formations à destination des étudiants de type « compétences académiques de base » et/ou « compétences e-learning », Média Plus (FPSE), CALIS (SES) constituent une préfiguration de l'offre possible. Quant aux formations destinées aux enseignants, celles proposées par FormEv en rapport avec le e-learning sont de ce type. Elles devraient pouvoir être également offertes aux membres du PAT. Quant aux certificats de formation continue proposés par TECFA en 2007 et 2008, ils pourraient constituer la base d'un catalogue de formation continue visant à la requalification et au développement professionnel des enseignants sur la base d'un soutien au développement de leur projet.

Dans la même perspective, l'université pourrait favoriser la participation des assistants et/ou des PACD à cette offre de formation continue (créditée en ECTS) afin de renforcer les compétences des équipes pédagogiques. Ces crédits devraient être pris en compte dans les dossiers de titularisation ou de nomination à des postes supérieurs dans le cadre d'une valorisation de la fonction enseignante. On peut imaginer une forte synergie, dans la perspective de la formation continue du personnel enseignant de l'université, entre ces formes de soutien et les formations certifiantes offertes par TECFA dans le cadre de la Formation continue de l'UNIGE.

#### ***IV. Inciter et motiver***

L'évolution de la pédagogie universitaire, le maintien de la qualité des apprentissages et, dans cette perspective, le développement des TICE et du e-learning passent par la valorisation des activités d'enseignement de tous les membres du corps enseignant de l'université, notamment des assistants, mais aussi par des actions incitatives destinées à susciter la motivation des enseignants.

De nombreuses mesures directement en faveur des enseignants seraient envisageables, par exemple :

- Prise en compte des activités innovantes d'enseignement (intégration des TICE, e-learning, développement de ressources numériques multimédias) dans l'évaluation des dossiers du corps enseignants mais sans doute aussi dans l'examen des dossiers de candidature de nouveaux enseignants.
- Mise à disposition de ressources humaines (assistantat, ressources techniques, designer pédagogique, etc. voir ci-dessus) et/ou décharge horaire lors de la mise en œuvre d'un nouveau projet innovant, par exemple en réponse à un appel à projets.
- Soutien à la publication et à la dissémination des résultats de pratiques pédagogiques innovantes tant à l'interne que lors de colloques et conférences internationales.
- Les stratégies de communication font partie intégrante des actions d'incitation et de motivation.
- Des mesures promotionnelles pourraient être envisagées. On pourrait par exemple envisager d'attribuer un prix annuel pour le projet le plus innovant au plan pédagogique. Cette proposition est certes symbolique mais elle constituerait une forme de reconnaissance importante, grâce notamment aux actions de communication et de dissémination qui devraient être associées à l'attribution d'un tel prix. Il serait essentiel que les étudiants soient également associés à ce type d'événements. (Proposition faite lors de la dernière CoEns par le Professeur M. Jossierand). Dans

le même ordre d'idée, on peut citer également le "Medida-Prix" (<http://nte.unifr.ch/+MEDIDA-PRIX-2004+>) qui est à nouveau disponible en Suisse.

L'incitation et la motivation vise aussi l'encouragement à la production de ressources pédagogiques numériques. Le rôle de l'unité de pilotage e-learning serait donc de favoriser l'évolution des pratiques pédagogiques dans deux directions précises par l'intégration des TICE sous toutes leurs formes depuis le développement de ressources numériques et d'applications logicielles *ad hoc* (multimédias par exemple) jusqu'aux cours partiellement (hybrides) ou entièrement à distance. Cela passe en particulier par :

- Un développement généralisé des deux plateformes institutionnelles dont les usages pourraient évoluer relativement lentement, sur la base d'un usage moyennement innovant (rendre accessibles les ressources et les informations relatives à l'organisation et à la gestion du cours, éventuellement faire déposer les travaux d'étudiants). L'incitation serait forte sans pourtant être de l'ordre de l'obligation.
- Le développement de quelques projets plus innovants – ressources multimédias ou cours - soutenus par des mesures d'incitation durant une période courte, projets qui seraient sélectionnés sur la base d'un appel d'offre lancé régulièrement dans le cadre d'un fonds d'innovation pédagogique. Une périodicité de deux ans pourrait être adéquate comme cela avait été le cas lors de précédents appels d'offre en 1996, celui qui a permis le démarrage de la formation à distance en Faculté de Théologie.
- Parallèlement à l'archivage institutionnel des publications des chercheurs de l'Université de Genève, il conviendrait de mettre en place également une archive des expériences en matière de e-learning.

#### ***V. Évaluer les usages, promouvoir la recherche***

Développer un tel projet, à la dimension de l'université, demande une prise régulière d'informations et de données sur son fonctionnement global afin de pouvoir en comprendre l'évolution et mieux le piloter. Dans cette perspective, il est essentiel de suivre l'évolution des usages et de comprendre la dynamique du changement qui s'opère. Quatre voies au moins paraissent importantes à suivre et à développer.

Premièrement, l'analyse de toutes les traces pertinentes d'activités qui se déroulent au sein des environnements (*data mining*). Ces données fournissent de nombreuses indications permettant de planifier la gestion et l'optimisation des infrastructures réseau comme celle des équipements, le parc et les salles informatiques par exemple. L'exploitation de ces données doit bien sûr respecter le droit des personnes à la confidentialité des données personnelles.

Deuxièmement, il est important de connaître le point de vue des étudiants comme celui des enseignants : des enquêtes de satisfaction certes, mais aussi une analyse de l'évolution et de leurs représentations comme de leurs pratiques devraient être menées régulièrement. De telles études, fourniront une importante matière pour les actions de communication et d'information. L'évolution des pratiques peut être, en effet, un élément important de motivation.

Troisièmement, des recherches académiques plus systématiques pourront être menées dans le domaine de la pédagogie universitaire et de l'innovation techno-pédagogique afin de mieux comprendre comment évoluent les usages, quelles sont les conséquences des technologies sur l'apprentissage, quelles sont les conditions de pérennités des projets, etc. En sciences humaines et particulièrement en sciences de l'éducation, il est courant de mener des recherches/actions/formation. Celles-ci consistent, dans le cadre du développement d'un

projet innovant, à mener une recherche spécifique sur l'impact de ce projet et à former, à cette occasion, les enseignants aux compétences nouvelles indispensables à la conduite de ce type de projet. Mais les sciences de l'éducation ne sont pas seules concernées. Lors des colloques de pédagogie universitaire, ceux de l'Association Internationale de Pédagogie universitaire par exemple, des collègues de toutes les disciplines présentent des recherches sur les innovations techno-pédagogiques qu'ils développent dans le cadre de leurs enseignements. Encourager la recherche sur ces pratiques en évolution constitue aussi une façon de valoriser le travail des enseignants sans pour autant détourner ceux-ci de la recherche fondamentale dans leur discipline.

Quatrièmement, il faut continuer à s'investir dans le réseau e-learning suisse via "edu-hub" et l'"Educational Technology Working Group" qui permettent un échange de pratiques techno-pédagogiques entre universités, hautes écoles pédagogiques (HEP), et également HES. Ce réseau représente la continuation du CVS et, à ce titre, il est doté d'un délégué au e-learning de la CRUS en la personne du Recteur de l'Université de Zurich qui a pour mission principale de défendre les intérêts des hautes écoles suisses dans ce domaine.

Il y a enfin une dialectique entre la recherche et la mise en œuvre des projets dans la mesure où les résultats obtenus lors des premières expériences en matière de e-learning, souvent formulés sous la forme de « guides des bonnes pratiques », peuvent être ensuite réinvestis dans le développement et le pilotage de nouveaux projets. On comprend donc l'importance de la communication et de la dissémination des résultats de la recherche en ce domaine.

#### ***VI. Investir pour développer les ressources humaines et technologiques***

La mise en œuvre d'une stratégie demande des ressources technologiques certes, mais surtout humaines (voir formation, encadrement, motivation, incitation ci-dessus). L'évaluation des différents projets d'innovation techno-pédagogiques en Europe comme en Amérique du Nord montre que le développement des infrastructures technologiques ne suffit pas à assurer ni leur succès ni leur pérennité. Investir dans les ressources humaines constitue l'une des clés de la réussite et de la pérennisation des actions menées. De ce point de vue, il conviendrait également de pouvoir s'appuyer sur les ressources fournies par les étudiants eux-mêmes qui sont tout à la fois clients et acteurs du e-learning. Une telle stratégie doit donc prévoir les coûts qu'elle engendrera, mais ceux-ci doivent être calculés par étudiant ce qui en relativise l'importance, compte tenu du fait qu'une grande partie de ceux-ci sont constitués de coûts fixes.

Il semble que le fonds pour la promotion de projets innovants ainsi que le budget affecté à la collaboratrice - aujourd'hui démissionnaire - du Professeur Josserand devraient constituer une première base de financement de cette stratégie. TECFA, pourrait être un lieu d'ancrage institutionnel favorable à ce projet dans la mesure où ce domaine relève de la mission de TECFA. De plus, la pédagogie universitaire et la formation à distance sont deux des domaines visées par le cahier des charges de TECFA et vraisemblablement ces domaines conjoints ne sont mentionnés explicitement nulle part ailleurs.

#### ***VII. Repenser la délégation du rectorat au e-learning***

Le demi-poste de PO créé et attribué par le rectorat Hurst au e-learning a fait l'objet d'une tentative de définition du cahier des charges par le rectorat Weber. Celui-ci est articulé autour des tâches suivantes :

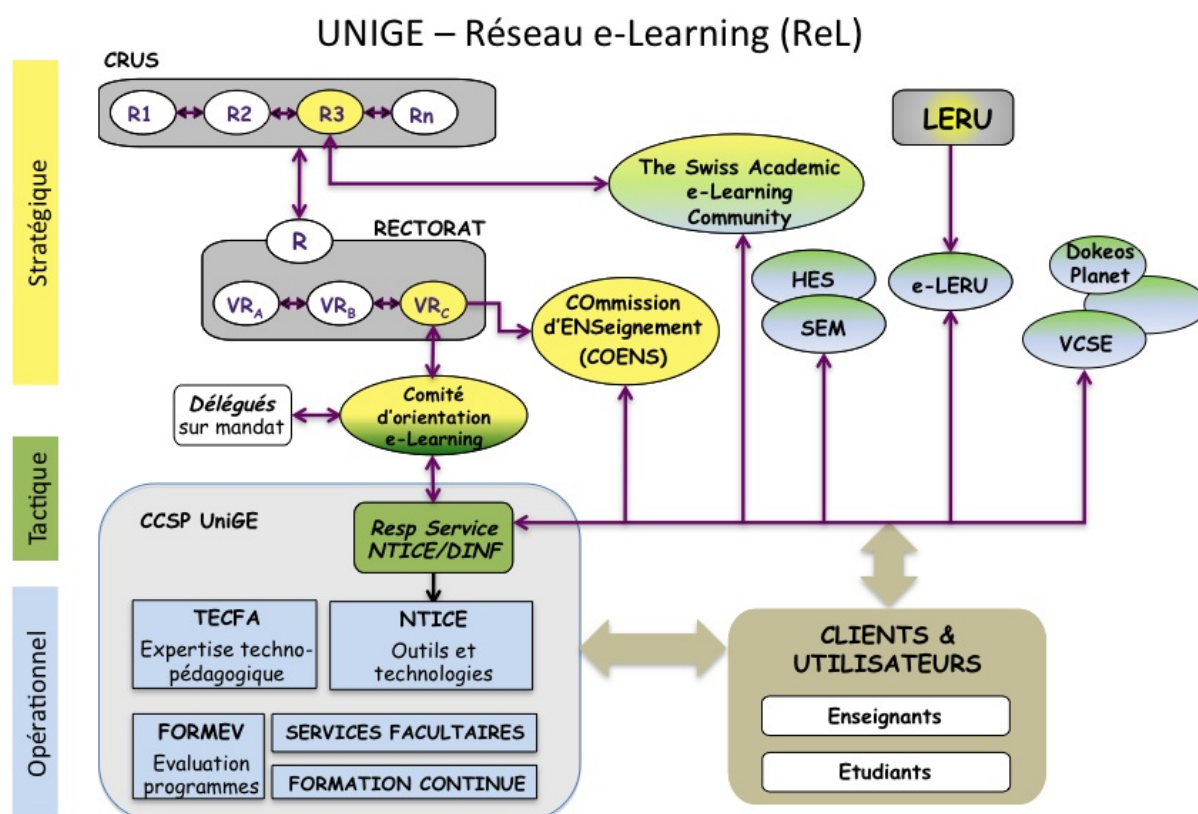
- a) Décrire et analyser les grandes lignes de la politique de e-learning développée dans les autres universités suisses et dans le reste de l'Europe.



- b) Définir une stratégie de e-learning pour l'Université de Genève.
- c) Informer et conscientiser les subdivisions sur les potentialités de cette démarche pédagogique :
- d) Planifier des infrastructures et les projets dans ce domaine.
- e) Piloter ou accompagner des expériences dans ce domaine et en tirer les leçons utiles pour le développement d'une stratégie du e-learning.

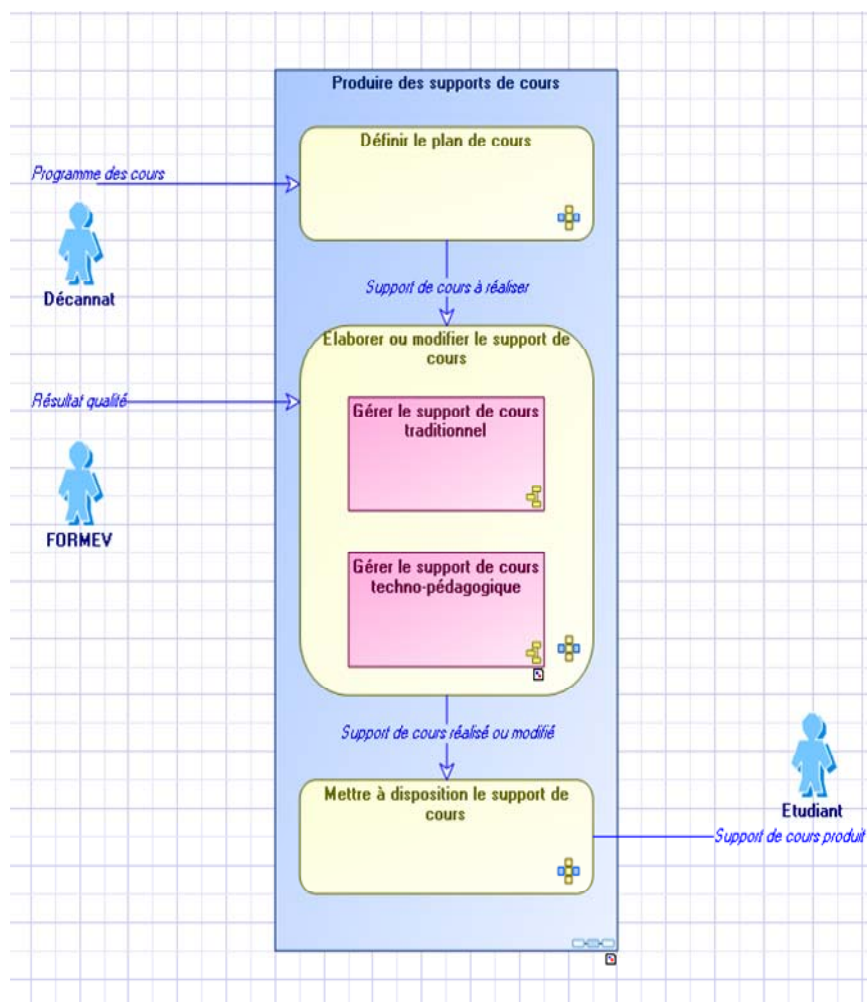
Ces cinq objectifs principaux n'ont pas perdu de leur actualité, ni de leur importance. Ils sont néanmoins formulés à très long terme et ils ne sont pas ancrés sur des objectifs à court et moyen terme qui permettraient d'assurer un meilleur suivi des tâches du délégué au e-learning. De ce point de vue, on peut s'interroger sur la tactique à suivre pour atteindre ces objectifs à long terme. Il nous semble que la délégation du rectorat en matière de e-learning, se justifie encore. Elle pourrait néanmoins être réalisée en utilisant une délégation par mandats, renouvelable et modulable en fonction des besoins qui permettrait d'atteindre sans plus efficacement les objectifs à court et moyen terme.

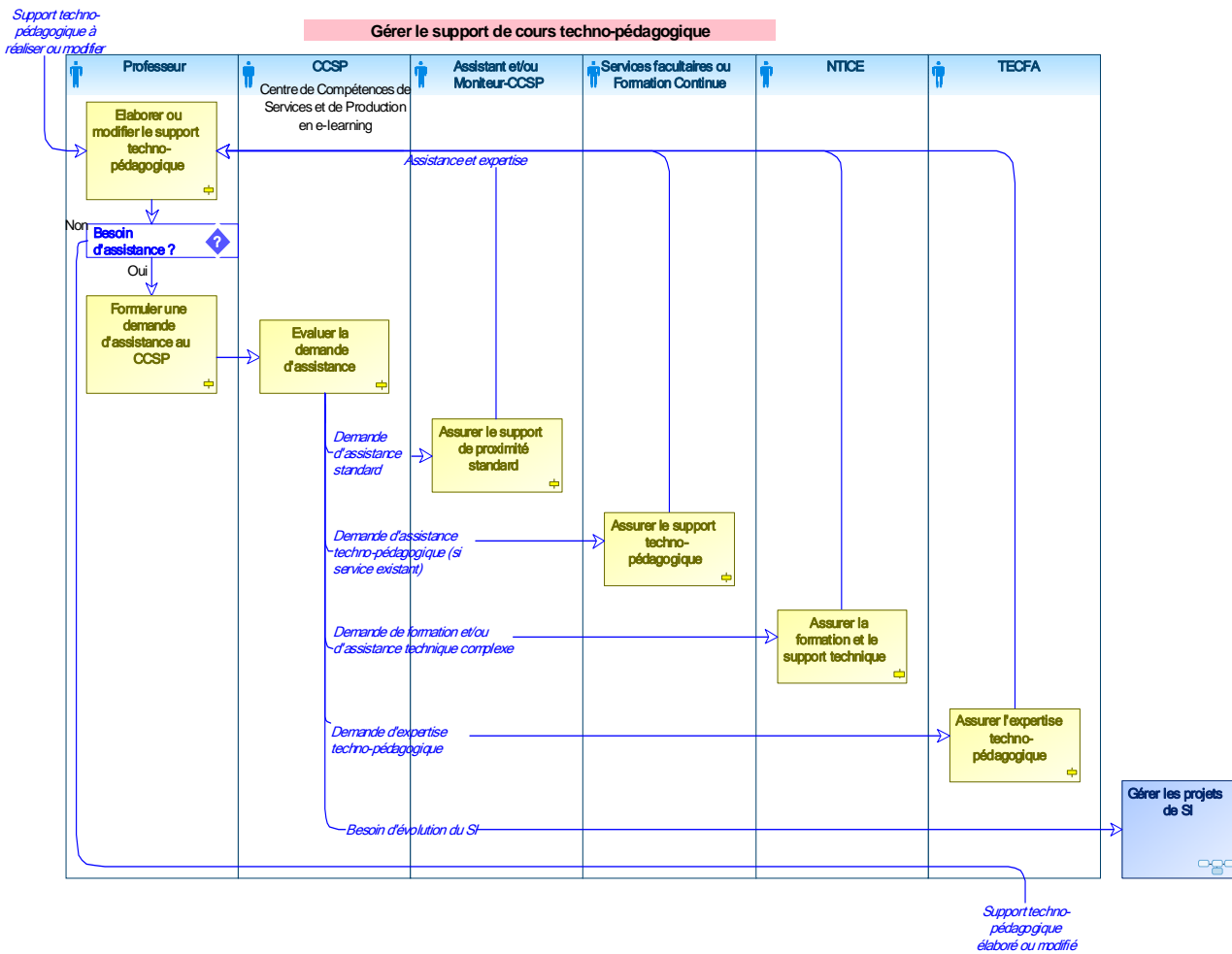
L'organigramme ci-dessous résume les 7 actions stratégiques proposées pour le développement du e-learning à l'Université de Genève.



Pour illustrer le rôle des différents acteurs inscrits dans l'organigramme du e-learning décrit dans la figure précédente, il conviendrait d'établir une cartographie des différents processus en matière de e-learning. A titre d'exemple, la figure ci-dessous, élaborée par Pierre-Yves Bürgi, décrit le processus qui pourrait être mis en œuvre afin de produire des supports de cours à l'intention des étudiants.

Le schéma reproduit à la page 11 reprend quant à li plus en détail le processus de gestion des supports de cours pour les enseignants qui souhaitent avoir recours aux nouvelles technologies disponibles pour l'enseignement supérieur tout en en maîtrisant les dimensions pédagogiques, notamment au niveau de leur utilisation.





Genève, le 10 février 2009

Yves Flüchiger