

**Note de synthèse sur**  
**LA FORMATION CONTINUÉE DU PERSONNEL DE L'UCL**

Avril 1996/4

<b>UNE DÉFINITION DE LA FORMATION CONTINUE</b>
--

“La formation professionnelle continue est définie de manière large comme l’ensemble des activités à but formatif, planifiées à l’avance et financées entièrement ou partiellement par l’employeur. Elle se compose des stages internes ou externes à l’entreprise, de la formation en situation de travail, des participations à des fins de formation à des conférences ou séminaires, à des rotations sur postes et cercles de qualité, ou à de l’auto-formation à travers la formation à distance ou multi-média.

Les formations en situations de travail peuvent être définies en tenant compte des critères suivants :

- elles sont réalisées sur le poste de travail, à l’aide des outils habituels de travail ;
- elles ont fait l’objet d’une décision d’un supérieur hiérarchique ;
- elles sont limitées dans le temps;
- elles font appel à un tuteur ou à des outils pédagogiques (logiciel, manuel...);
- elles sont dispensées dans le but d’atteindre des objectifs clairement définis (*la personne devra être capable de...*)”

*(BREF, CEREQ, N° 116 - JANVIER 1996)*

## 1. LES ORIENTATIONS OFFICIELLES DE LA POLITIQUE DE FORMATION A L'UCL

### **PROMOTION SOCIALE ET PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL**

*(Chapitre IV de la Convention collective portant Statut du PATO de l'UCL - Juin 1973)*

#### Article 4.1.

Dans le cadre d'une politique active de promotion, l'Université veille au perfectionnement professionnel de ses agents.

Le perfectionnement post-scolaire peut être réalisé de différentes façons :

- en suivant des cours du soir ou du dimanche,
- en suivant des cours comme élève dans les établissements scolaires ou à l'Université,
- en suivant des cours de perfectionnement organisés spécialement par l'Université,
- en suivant des stages à l'extérieur,
- par étude personnelle.

Le Service du Personnel met à la disposition des agents toutes informations utiles sur la formation post-scolaire.

#### Article 4.2.

Dans la mesure compatible avec les exigences du bon fonctionnement du service, et sans préjudice de l'application de la loi sur les crédits d'heures, les membres du personnel administratif et technique, engagés à titre définitif et titulaires d'un signalement favorable, peuvent être admis à s'inscrire à des cours du jour.

Ce droit n'est maintenu, sauf circonstances exceptionnelles, qu'en cas de réussite des examens.

Cette inscription donne lieu à une réduction d'horaire et à un ajustement du traitement en conséquence pendant la durée des études. Si les contraintes économiques ne permettent pas à l'intéressé de supporter une réduction du traitement, l'Université s'efforcera de lui procurer un prêt permettant de couvrir la charge des études. Les frais d'inscription sont à charge de l'employeur, sous déduction d'une participation personnelle à convenir.

#### Article 4.3.

La réussite d'un examen devant le Jury Central donne droit à 8 jours de congé.

#### Article 4.4.

L'obtention d'un diplôme ne modifie pas la fonction sauf les hypothèses prévues aux articles 3.12. et 3.13.

#### Article 4.5.

A l'initiative de la Commission du Personnel, du Service intéressé ou de la Délégation syndicale, l'Université veille à organiser la participation du personnel administratif et

technique à des séances de "recyclage" professionnel. Un minimum de cinq inscrits est nécessaire pour que la séance envisagée puisse être organisée.

Les agents qui souhaitent l'organisation d'une séance déterminée introduiront leur demande auprès de la Commission du Personnel.

En outre, avec l'accord du Chef de service, l'agent peut être autorisé à suivre, à titre d'élève libre, un cours déterminé donné à l'Université, en vue de son développement professionnel.

Son horaire de travail est adapté en conséquence.

Article 4.6.

Les séances de "recyclage" sont imputées aux heures normales de travail.

Mention de la participation de l'agent à ces séances est faite à son dossier.

Article 4.7.

La Commission du personnel est informée de la gestion des fonds affectés par l'Université à la formation du personnel.

"Le Groupe de travail Formation du PATO, plutôt que de mettre l'accent sur l'amélioration de performances techniques et sur le rendement utilitaire de cette formation, croit plus important et plus valable d'axer ce complément de formation sur tout ce qui touche au développement de la personne.

Il pense qu'une certaine amélioration de la "production" au travail peut aller de pair - voire doit aller de pair - avec une plus grande autonomie des personnes, une capacité plus grande de mieux se situer tant au plan relationnel qu'au plan institutionnel et macro-social.

Il s'agit de développer un "savoir être" entre autre en permettant au personnel de donner une dimension plus profonde et plus large à son travail lui donnant ainsi un sens plus humain.

(...)

En agissant de la sorte, le Groupe de travail veut tenir compte aussi bien des intérêts de l'institution que de ceux qui travaillent à l'UCL et qui devraient pouvoir y trouver, pour la plupart, un des lieux principaux de leur épanouissement et de leur accomplissement personnel." (*Document du Groupe de travail Formation (GTFP) PATO UCL 1977-1978*)

"M. Moulart rappelle que les ateliers de formation n'ont pas pour objectif de développer une formation utilitaire au service de l'employeur mais bien une formation axée sur l'intérêt du personnel" (*CE 50 du 30 juillet 1979*)

"De manière générale, le GTFP entend continuer à mettre en oeuvre la mission générale de l'employeur vis-à-vis de la formation professionnelle de son personnel PATO, mission définie par l'art. 4.1 du Statut du PATO dont le premier alinéa stipule :

"Dans le cadre d'une politique active de promotion, l'Université veille au perfectionnement professionnel de ses agents".

Le GTFP redit sa préoccupation de voir les actions de formation mises en oeuvre reliées de manière la plus explicite possible aux objectifs de politique générale et de politique du personnel de l'ensemble de l'UCL ; il veut par là souligner qu'une action de formation n'a pas de but en soi dans l'institution, mais fut un moyen parmi d'autres de réaliser les objectifs généraux de l'institution. (*Propositions du GTFP pour les années 1988 et suivantes*)

... **"La formation professionnelle que l'UCL organise s'adresse, à présent, à tous les membres du personnel académique, scientifique, administratif, technique et ouvrier. (...)**

"Il convient de viser l'excellence entendue comme recherche du meilleur pour chacun et pour son milieu de travail. Celle-ci implique de nombreuses dimensions interdépendantes : compétence, efficacité, épanouissement personnel, participation, responsabilité, communication. L'université dans son ensemble se doit de les prendre en charge. La gestion de l'université étant de plus en plus décentralisée, une attention particulière sera accordée à la formation des cadres à la gestion des ressources humaines et matérielles. Cette formation permettra entre autres aux cadres d'adapter l'organisation du travail, de découvrir les besoins de formation de leurs collaborateurs et les moyens de les motiver. " (*Nouvelle Organisation de la Formation - Note aux membres du personnel - M. Moulart - 30 Mars 1988*)

"Le Recteur précise que la formation n'est pas uniquement destinée à rentabiliser le travail de l'utilisateur mais doit également permettre une ouverture d'esprit afin de pouvoir entreprendre d'autres projets." (*Conseil d'Entreprise 170 du 17 décembre 1990*)

"Le personnel administratif et technique connaît, depuis plusieurs années, une évolution rapide et profonde de ses conditions de travail. Cette évolution est loin de se ralentir ou de plafonner. Songeons, par exemple, à la généralisation du recours à la bureautique et aux outils d'informatique, à la sophistication des équipements de recherche, favorisée entre autres par l'expansion du volume des contrats extérieurs, ou encore à l'insertion active dans le réseau universitaire international, qui implique notamment des compétences linguistiques nettement plus évoluées.

La maîtrise de cette évolution par le personnel administratif et technique en place dépend largement des formules, des systèmes et des instruments de formation qui seront développés durant les cinq années du plan stratégique. Des efforts significatifs ont d'ores et déjà été consentis dans ce domaine au cours des dernières années. Ils doivent s'accroître dans les années à venir.

Compte tenu des besoins détectés précédemment, l'UCL considère comme des objectifs prioritaires un accroissement significatif du budget destiné à la formation continue du personnel administratif et technique ainsi qu'une augmentation importante du volume de temps qui doit y être consacré.

L'évolution constante des conditions du travail administratif et technique exige qu'on reste également attentif à d'autres formules de formation. Les échanges d'expérience avec le personnel de services extérieurs, publics ou privés, les visites, voire les stages dans des établissements connus pour l'excellence de leurs prestations, la participation à des programmes de formation externe, représente des formules d'appoint, qui permettront d'affiner les compétences du personnel en place." (*Plan stratégique UCL 1991-1995, p. 105-106*)

## 2. LA MISSION DU CONSEIL DE LA FORMATION DU PERSONNEL (CFP)

Le CFP est un organe de réflexion, de conseil et d'avis en matière de formation du personnel, créé en 1988 par le Conseil d'Administration de l'UCL.

Le CFP est chargé de transmettre aux Autorités, par le canal de l'Administrateur général, tous les conseils, réflexions et avis en matière de formation soit à la demande de celles-ci soit à son initiative.

La mission du CFP se définit ainsi :

"- Traduction des objectifs de l'UCL en terme d'actions de formation à proposer

- Analyse des besoins de formation

- Promotion des actions de formation

- Fonction de conseil et d'aide auprès des autorités pour tout ce qui touche à la formation du personnel" (*Règles de fonctionnement du CFP - 6 juin 1988*)

Ces objectifs sont réexprimés - quelquefois, contradictoirement - au sein du CFP ainsi :

- "Il faut conserver à côté d'une formation professionnelle, une formation plus large"  
(*20 mars 1989*)

- "Le CFP devrait proposer aux autorités des formations essentielles pour la réussite de la mise en place des politiques de l'institution. (...) Les formations doivent être conçues en fonction des politiques à mettre en place et non plus seulement "in abstracto" ou à partir des demandes formulées ou devinées". (*15 novembre 1990*)

- "Il faut répéter que l'organisation de la formation, si elle ne veut pas courir le risque de la confusion, doit s'inscrire dans la politique de l'institution qui l'organise. Il faut privilégier les formations directement applicables dans les nouvelles politiques mises en place" (*28 mars 1991*)

- "Le service de formation devra trouver ou concevoir des réponses adéquates aux demandes de formations formulées pour des projets de mutation ou pour des évolutions de fonctions en étroite collaboration avec la cellule de gestion des ressources humaines" (*30 avril 1991*)

- "La formation devrait être axée sur le point de rencontre entre le perfectionnement de l'employé au travail et la performance du service où il travaille". (*M. Piraux - 27 novembre 1991*)

- "Le CFP considère que la formation professionnelle est du ressort du service de formation et de l'administration du personnel. Ses réflexions porteront donc sur la formation générale" (*28 octobre 1992*)

### 3. SYNTHÈSE DES TRAVAUX DU CONSEIL DE LA FORMATION DU PERSONNEL (1988 - 1995)

#### 3.1. Réalisations

##### 3.1.1. En direction des "cadres" (définis comme les responsables de département, d'unités, de service)

- évaluation de l'atelier pour cadre "Connaissance de l'UCL"
- évaluation de formations des chefs de services à l'entretien d'évaluation de leur personnel ou "à pratiquer l'entretien (d'évaluation des performances) dans le contexte de l'analyse de fonctions" ( voir 15 novembre 1990 /19 décembre 1990/ 30 avril 1991 )
- évocation du séminaire de présentation de plusieurs types actuels de management , en premier lieu : le mode de management anglo-saxon (IBM) le 8 novembre 1991 ; les autres séminaires prévus (le management dans la fonction publique et le management européen (Bull) n'ont pas eu lieu.
- préparation des cycles de formations pour cadres et futurs cadres "Initiation au management" par formation annuelle pour les nouveaux responsables et par une formation approfondie au management pour les cadres ( voir notamment 28 mars 1991; janvier 1992 ; 7 décembre 1993) Un séminaire pour cadres a ainsi pour objectif de "négocier et gérer avec les collaborateurs leurs objectifs en cohérence avec ceux de l'Université." ( janvier 1992)

"La mission des cadres PACS en ce qui concerne leurs responsabilités de gestion n'est pas bien définie, pas bien perçue, pas bien connue. Il est nécessaire d'initier une action des autorités vis-à-vis de leurs cadres pour expliquer les attentes, les objectifs et les responsabilités.(...) On devrait leur fournir les "boîtes à outils" nécessaires ou utiles pour faire face à leurs responsabilités." (A. Piraux - 8 octobre 1992)

"Il faudrait mettre en place des séances d'information interactive (...) Un Opusculum Régularum ou cahier des charges des fonctions d'encadrement, devrait être rédigé et il faudrait organiser des rencontres entre les Autorités et les nouveaux Présidents de département au moment de leur entrée en fonction. (...) Cela pourrait servir pour mettre en place un plan de formation intégré et une stratégie de formation pour le personnel d'encadrement" (17 février 1993)

"Des formations au management organisées depuis 1988, on tire la conclusion qu'il est indispensable que l'employeur précise mieux qu'auparavant ses objectifs et ses stratégies et qu'il les communique, d'une manière plus précise, à ses cadres. (déc. 1993)

Le Conseil rectoral approuve le lancement d'une formation pour les nouveaux cadres, mais A. Piraux signale qu'il y a blocage par manque d'effectifs ( 1er juin 1993) ; toutefois "ce n'est plus le moment de rediscuter d'une manière stérile de l'opportunité d'organiser de tels séminaires de formation" (P. Bauthier 7 décembre 1993) .

Un séminaire pilote "d'information-formation interactive" pour les nouveaux responsables sera organisé le plus rapidement possible. Il ne manque qu'un animateur. Cet animateur sera choisi par communication de suggestions hors réunion au responsable du service de formation (décembre 1993). L'animateur désigné a été M. Hubert Gérard (qui a quitté l'UCL depuis) et qui était présenté comme "psychologue de formation, avec expériences de plusieurs années dans ce domaine ; occupé à temps plein à l'UCL qu'il connaît donc bien. Il a de plus l'autonomie nécessaire en sa qualité de consultant extérieur" (Lettre A. Dalcq 24 décembre 1993). En mai 94, M. H. Gérard rend compte de ses tentatives de mettre en place le séminaire pilote. Il ressort qu'un groupe de personnes rencontrées par lui n'est pas partisan de consacrer du temps à un séminaire d'information sur l'administration. Le CFP a le sentiment que la volonté des Autorités de confier aux responsables une fonction de gestion de personnel et de les former au management n'est pas bien comprise ; qu'il y a

méconnaissance de la part des cadres des missions de gestion qui leur incombent. Il est proposé que l'Autorité rappelle leurs obligations aux nouveaux responsables au moment où ils entrent en charge, notamment en ce qui concerne la décentralisation et la départementalisation ; il est également proposé d'organiser une réunion sur l'organisation, la préparation et les conséquences des examens d'avancement du PATO (*mai 1994*)

### **3.1.2. En direction d'autres catégories spécifiques de personnel ou en général**

- L'accueil des nouveaux engagés fait partie de la formation du personnel (*21 janvier 1992*) ; mais dans les faits, le Service de la formation ne s'en occupe pas.
- Le CFP souhaite être mieux documenté sur les besoins de formation. Le CFP doit établir le cahier de charge d'une enquête sur les besoins de formation et sur les formations existantes (*21 janvier 1992*) ; le CFP convient qu'il faut une analyse des besoins de formations et que celle-ci devrait se faire en prolongement de l'analyse des fonctions après l'achèvement de la communication des résultats (*25 mars 1992*) ; deux travaux de fin d'études sont en cours sur ce sujet : l'un s'adressant au personnel ADFI, ADPE et ADAC ; l'autre au personnel d'ADST (*21 mai 1992*) (Le CFP n'a pas eu d'information sur la conclusion de ces travaux.)

### **3.1.3 Autres points**

- débat sur la question de savoir si les formations en bureautique ne paralyse pas le CFP au détriment de la formation des cadres (*18 décembre 1989*)
- demande au Conseil d'augmentation du cadre et du budget de fonctionnement de la cellule "Formation"
- problème de la non-participation des inscrits à des formations : les personnes inscrites à une formation, mais absentes sans s'excuser, se verront exclues des formations pendant un an (*21 mai 1992*)
- collaboration avec le FOREM pour des cours de langues
- discussion de la liste des formations envoyées au personnel ; examen des données statistiques annuelles sur les formations organisées
- discussion sur le temps annuel de formation de chaque membre du personnel (recommandation d'une semaine de formation par an)
- évaluation de l'atelier "gestion du temps et organisation rationnelle du travail" (*note des 6 novembre 1992 et 1er juin 1993*)

### **3.2. Suggestions formulées au sein du CFP, mais sans suite.**

- le CFP devrait se consacrer à une réflexion à long terme sur toute la problématique de la formation du personnel (*juin 1989*)
- former à la gestion des ressources humaines et à la philosophie de l'analyse de fonctions pour chaque "nouveau académique" (*juin 1989*)
- faire un repérage des attentes de formations et inventaire des besoins
- constituer une banque de données sur les organismes qui assurent des formations et spécialement sur les possibilités internes (*avril 1990*)
  - le Service Formation devrait agir selon trois axes : Formations sur catalogue ; formations stratégiques pour les cadres; formations orientées (réponses aux demandes des cadres ou de la cellule recrutement du service du personnel)
- dresser un inventaire des ressources disponibles en matière de formation (*M. Jacques*);
- organiser des conférences de midi sur des thèmes qui peuvent intéresser la Communauté
- relancer un appel aux potentialités internes de formations
- développer une action cohérente dans le domaine de la préparation aux examens d'avancement (*M. Hees*) ; une note générale sur la préparation des examens d'avancement sera rédigée par A. Piraux, C. Thibou et A. Dalcq (*19 décembre 1991*)



- un menu de formations comprenant : gestion du temps, conduite de réunion, gestion de conflit et négociation, technique de l'entretien, analyse de problèmes d'organisation et stratégie de changement devrait être proposé
- mettre en place des formations pour les responsables à l'analyse de fonctionnement des services ; organiser des lieux de réflexions avec des études de cas sur les aspects essentiels d'une bonne gestion
- il faudrait envisager une formation à l' "interculturel"
- M. Hees et J. Palange suggèrent que le CFP adresse au Conseil d'Administration un rapport sur le bilan du CFP depuis sa mise en place et ses suggestions. Une réunion sur un projet de rapport a eu lieu le *30 mai 1994*.
- **Depuis lors, léthargie totale du CFP.**

#### 4. UN AVIS SUR LE CFP

Le débat a été trop centré sur la formation des cadres.

On peut d'autre part se poser la question de savoir si l'objectif n'était pas de mettre sur pied, pour l'exprimer brutalement, des formations "intox". Il a été dit en tout cas qu'il y avait une certaine difficulté de débattre de la formation des cadres "devant" un délégué du personnel !

Il est essentiel que toute formation portant sur le statut du PATO soit concertée avec la délégation syndicale PATO, y compris lors de la formation des responsables, sinon on serait vraiment fondé à penser qu'il s'agit de formations "intox" !

Il est paradoxal qu'une institution de formation soit si peu prolix en réflexions sur l'approche de la formation continuée de son personnel.

Il ne peut pas y avoir une politique ouverte de formation, si la politique du personnel est "fermée". Ainsi, l'analyse de fonction telle qu'elle a été faite à l'UCL est une pierre d'achoppement dans le débat sur les objectifs de la politique de formation, en tout cas pour ce qui concerne le PATO. De même, attention au discours : "*Il convient de viser l'excellence entendue comme recherche du meilleur pour chacun et pour son milieu de travail..*" (M. Moulart , Note du 30 mars 1988 aux membres du personnel)

On peut être d'accord sur cette recherche de l'excellence, si cela veut dire

- = pas de rétention d'information
- = pas de comportements de petits chefs
- = pas de mépris.

Le souhait (de l'Autorité) que les cadres découvrent les besoins de formation de leurs collaborateurs et les moyens de les motiver est-il atteint ?

Comment évaluer ce projet ? Et, à nouveau, l'analyse de fonctions n'a-t-elle pas eu pour effet de démotiver le personnel ainsi que de nombreux cadres eux-mêmes ?

Autre exemple : préparer les responsables à l'entretien d'évaluation, sans s'être concerté avec les délégués du personnel sur la conception de cette évaluation, c'est générer du cafouillage. Encore faut-il voir si c'est une stratégie voulue ou non ?

En résumé, 4 tensions :

- 1) Tension entre Formation à l'acceptation des politiques ou formation sans contraintes
- 2) Tension formation professionnelle/formation générale
- 3) Débat permanent et non tranché sur la formation au management pour les cadres.
- 4) Tension entre le discours sur la décentralisation nécessaire et sur la pratique toujours très centralisée du pouvoir

#### *Ce que la CNE avait déjà indiqué antérieurement :*

"La délégation des travailleurs souhaite que le programme intitulé 'Perfectionnement personnel des cadres' ne soit pas réservé aux seuls cadres. Il est souhaitable en effet que tous les membres du personnel aient accès à des ateliers où ils puissent être introduits à la structure de l'université, et notamment à la structure des organes de décision, aux modes de financement, de ses activités, à ses méthodes de gestion. (...) La délégation des travailleurs demande que l'atelier 'Perfectionnement fonctionnel des cadres' ne reprenne pas à son programme l'apprentissage de la formation et de l'évaluation du personnel. Elle estime en effet, que ces deux fonctions 'apprentissage de la formation et évaluation' ne peuvent être correctement remplies qu'en suivant certains critères de valeur. Elle craint que les critères, d'évaluation notamment, qui sont actuellement en vigueur à l'UCL ne rencontrent pas

|l'adhésion des travailleurs et qu'ils soient au contraire de nature à les aliéner". (*Avis CNE /Conseil d'Entreprise 11 octobre 1976*)

---

Sur la signification du management, on pourrait utilement se référer à deux notes de D. van den Hove, "*Mondialisation, société et management*" (mai 1994) et "*Réflexions pour un débat sur 'une' formation universitaire en management*" (janvier 1995)

## 5. LE POINT DE VUE DE LA CNE-UCL SUR LA POLITIQUE DE FORMATION

### 5.1 Quelle politique de formation ?

#### 5.1.1 Interventions antérieures de la CNE-UCL

• La formation doit aider à faire face à des obstacles rencontrés dans le travail ; l'objectif doit être de former à l'analyse du contexte dans lequel les personnes vivent leur situation de travail afin de faciliter l'adaptation de celles-ci et des services aux inévitables mutations (*Intervention CNE au Conseil d'Entreprise de Janvier 1987*)

• La délégation CNE au Conseil d'Entreprise souligne son souci de ne pas voir s'isoler le sous-système de la formation du système global de la politique du personnel à l'UCL. Il nous semble en effet que si l'on souhaite une efficacité des actions de formation, il faut comme le souligne E. Maire, "le combiner avec autres moyens d'entretenir et de développer les compétences : intérêt du travail, accès à l'information, participation à des groupes d'expression, diffusion des responsabilités, prise en compte des propositions des salariés et des organisations syndicales, qualités de rapports sociaux".

Il doit donc y avoir un rapport étroit entre la formation, l'organisation et la conception du travail dans l'entreprise. (*Conseil d'Entreprise du 26 octobre 1987*)

• "Pour la CNE-UCL, la politique de formation doit poursuivre les grands principes suivants : la recherche d'une meilleure qualité du service public qu'est l'Université. Cet objectif pourra être atteint par l'amélioration, le perfectionnement d'ordre technique et professionnel mais également par la plus grande satisfaction de chacun dans son travail.

Plutôt que de mettre uniquement l'accent sur l'amélioration des performances techniques et sur le rendement utilitaire de la formation, la CNE croit important d'axer la formation sur tout ce qui touche au développement de la personne en prenant en compte les motivations de chacun. Une amélioration de la "productivité" au travail ne peut aller de pair qu'avec une formation à plus d'autonomie, à une capacité plus grande de mieux se situer tant au plan institutionnel que relationnel, à une plus grande maîtrise de son travail.

La valorisation personnelle, la formation permanente et le développement intégral des individus seront des objectifs à poursuivre en parallèle avec les objectifs de recyclage professionnel, ces derniers permettant de rester au courant de l'évolution technologique, de rester dynamique, créatif et de combattre la morosité." (*Propositions de la CNE-UCL en vue du Plan stratégique - 1989*)

• "Nous souhaitons l'accroissement des compétences et des qualifications du personnel et la valorisation de celles-ci. Nous souhaitons que le Service de la Formation soit mieux à même de satisfaire les demandes introduites ; nous souhaitons que les formations strictement professionnelles ne soient pas privilégiées au détriment des formations plus générales ; nous souhaitons qu'après s'être penché sur la formation des cadres, le service se recentre au cours des années futures sur les besoins en formation des employés et des ouvriers." (*Programme CNE-UCL au Conseil d'Entreprise - 30 septembre 1991*)

• L'objectif de la politique de formation doit s'insérer dans les objectifs de l'université (qualité du service public de formation et de recherche) insérés eux-mêmes dans les objectifs définis par le Conseil de l'Éducation et de la Formation (CEF) et auxquels l'Université a souscrit.

*Pour rappel ces objectifs de l'Enseignement, définis par le CEF le 5 février 1992, sont :*

- 1. L'enseignement doit promouvoir le développement de la personne de chacun des élèves ;*
- 2. L'enseignement, en amenant les jeunes à construire leur savoir, doit les conduire à prendre une place active dans la vie économique ;*
- 3. L'enseignement doit amener les jeunes à être des citoyens responsables dans une société libre"*

Comme cela a été dit dans le mémorandum du secteur CNE des universités et de la recherche en avril 1995, nous supposons que ce qui vaut pour les élèves vaut aussi pour les personnels, a fortiori lorsqu'ils ont un niveau de formation initiale de faible qualification et que le travail assigné se situe plutôt au niveau de l'exécution. (CNE-Avril 1995)

#### 5.1.2 En résumé :

- promotion du niveau de formation, d'éducation et de culture des travailleurs;
- permettre à la fois une meilleure qualité du service et une plus grande satisfaction dans le travail;
- mieux comprendre l'institution dans laquelle on travaille ; analyser l'organisation
- développer les compétences des personnes au travail (plus grande maîtrise de son travail, recyclage, mise à jour et perfectionnement professionnel, acquisition de techniques nouvelles) ;
- améliorer les communications, former à la capacité de déceler les causes de conflits ou de perturbation dans la communication ;
- former les responsables à l'exercice démocratique du pouvoir.
- faciliter l'adaptation du personnel aux restructurations et aux modernisations nécessaires (en ce compris, les remédiations indispensables en cas de lacunes dans les savoirs de base).

## 5.2 Quels contenus de la formation ?

### 5.2.1 Intervention antérieure de la CNE-UCL :

“Nous soutenons une politique de création de modules de formation appropriés à chacun des grands groupes de fonctions, dans toutes les catégories, particulièrement en ce qui concerne les personnes les moins qualifiées. Nous souhaitons que le Service de la formation développe, à côté des formations techniques, des formations générales (ainsi, des ateliers d'initiation à la vie sociale ou à la connaissance active de l'UCL, des institutions universitaires et de recherche ainsi que des mécanismes de leur financement). (*Programme CNE-UCL au Conseil d'Entreprise - 23 octobre 1995*)”

### 5.2.2 Autres pistes.

- Une analyse des besoins de formation devrait être effectuée sous la responsabilité du Conseil de la Formation du Personnel et pourrait se faire par une synthèse des éléments suivants :
    - les exigences de l'autorité et de la hiérarchie intermédiaire
    - les attentes individuelles des personnes
    - les demandes des groupes constitués
    - ce que détecte le Service du personnel sur les besoins en perfectionnement de la part des membres du personnel
  - En conséquence de ce qui était proposé par la délégation CNE au Conseil d'Entreprise le 23 octobre 1995, mettre au point des formations en relation avec les diverses catégories de “métier” dans l'université, par exemple :
    - les bibliothécaires, les documentalistes
    - le personnel des restaurants
    - les informaticiens
    - l'art de la thèse, pour les doctorants
    - formation à l'organisation de colloques
    - formation à l'utilisation de diverses techniques : photocopieuse, fax, téléphone,....
    - ....
  - Apprendre à communiquer, à présider, à prendre des notes, à faire des synthèses. (Voir : *“Le plein d'idées. Pour se former et agir ensemble”* Ed. Vie ouvrière ; *“Groupes efficaces, le plein d'idées pour la formation et l'action”* Ed. Vie Ouvrière)
  - Compréhension du fonctionnement des organisations, de l'université, en particulier. (Mintzberg ; J.Nizet - E. Bourgeois)
  - Connaissance des nouvelles institutions de la Belgique fédérale
  - Viser à la compréhension de la recherche menée dans chaque unité par tous les membres du personnel de cette unité ou de ce labo.
  - Formation à la lecture et à la lecture rapide.
- Et aussi ...*
- Promouvoir activement le congé éducation payé

- Le Service de la Formation devrait repérer la littérature portant sur la formation en rapport avec les métiers et transmettre toute documentation utile aux membres du personnels en rapport avec leur fonction : Exemple : *“la formation continue des ingénieurs pour de nouvelles organisations du travail”* in Formation Emploi N° 38 Avril-Juin 1992.

### 5.3 Pour qui ?

La délégation CNE a sans cesse indiqué qu'il fallait aussi penser aux catégories de personnel qui peuvent être oubliées, par exemple :

- . les temps partiels
- . le personnel ouvrier Logement / SRU ...
- . les nouveaux engagés
- . les personnes dont la formation de base est lacunaire
- . les femmes "rentrantes"
- . les personnes de retour de pause-carrière
- . les personnes qui doivent muter ou être reconverties
- . le personnel qui occupe un emploi pénible et qui désire changer de fonction
- . les personnes qui souhaitent faire un bilan de leurs compétences
- . accompagnement des jeunes des centres d'enseignement à horaire réduit

Cela implique donc un relevé des personnes qui n'ont pas eu souvent de formation continue.

### 5.4. Quels moyens : animation ; pédagogie ?

#### 5.4.1 Intervention antérieure de la CNE-UCL

"La mise en oeuvre de ces principes passe bien évidemment par l'existence d'une réelle volonté politique qui doit se traduire de diverses manières :

- par l'intégration de la politique de formation dans un système global de politique de personnel ; il faut donc la combiner avec d'autres moyens qui permettent d'entretenir et de développer les compétences : intérêt au travail, accès à l'information, diffusion des responsabilités, qualité des rapports humains et des rapports sociaux
- par la recherche de programmes rénovés et adaptés aux évolutions actuelles.

Pour atteindre les objectifs relevés ci-dessus, il faut également :

- porter une attention toute particulière au personnel le moins qualifié qui est souvent laissé pour compte ou subit parfois des refus à ses demandes de formations non directement professionnelles ;
- prendre en compte les motivations de chacun et à tous les niveaux dans la définition du projet collectif ;
- mettre sur pied une pédagogie originale qui permette aux participants de définir le contenu de leur formation" (*Propositions de la CNE-UCL en vue du Plan stratégique - 1989*)

#### 5.4.2 Autres pistes

- Instaurer des lieux et des temps où l'on réfléchit collectivement sur ce qui va ; ce qui ne va pas, sur ce qui peut améliorer le travail sur le terrain. Ceci requiert une méthodologie bien déterminée. Faire cela de préférence par unité/service. (Cercles d'expression des salariés - voir Lois Auroux)
- utiliser des principes et des méthodes pédagogiques, une organisation spatio-temporelle adaptée à la formation d'adultes (*voir en annexe le tableau de M. Lesne*)
- mélanger les catégories de personnel lors de formations générales



- mettre en place un processus dans lequel les formés à un niveau donné forment d'autres par la suite.
- recourir au maximum à des formateurs internes
- des initiatives de formation ne doivent-elles pas être prises au plan interuniversitaire, voire même au plan interuniversitaire européen ?

**Et aussi ...**

- tout refus de formation doit être motivé par écrit ;
- mettre le programme annuel de formations en consultation via le courrier électronique ; diffuser au personnel le programme des cours de formation générale pour les étudiants.

**5.5 Quelles conséquences de la formation continuée ?**

La CNE demande une valorisation de la formation continue en sorte que les compétences reconnues par ces formations permettent la reconnaissance d'une égalité avec les diplômes accessibles en formation initiale ainsi que l'octroi immédiat du grade et du barème correspondant ; sinon, comme l'indique le Conseil de l'Éducation et de la Formation, dans ses objectifs particuliers à l'enseignement secondaire, *"une politique d'élévation du niveau de la formation initiale ajustée à la hiérarchie des emplois... enferme le destin des individus dans leur cursus scolaire, tandis qu'une politique articulant formation initiale et formation continue autorise des promotions dans la vie du travail"*.

**6. Propositions pour une redynamisation du Conseil de la Formation du Personnel**

Voir lettre d'avril 1996 à l'Administrateur Général, Mme Kumps à ce sujet.

---

**ANNEXE S**

- *Tableau de M. LESNE sur les modes d'action pédagogique*
- *Lettre à Mme Kumps sur la redynamisation du CFP*

## Bibliographie

a) CNE-UCL

b) A acquérir

*"Élever le niveau des employés : le rôle de la formation"*, in *Actualité de la formation permanente* N° 105 mars-avril 1990, p15-21

*"La formation des personnels peu ou pas qualifiés : quels changements dans l'organisation sociale du travail ?"* in *Actualité de la formation permanente*, N° 100, mai-juin 1989, p 43-47

*"Formation : le pari des moins qualifiés"* in *Liaisons sociales*, n° 53 du 12 novembre 1990 p. 52-84

*Formation professionnelle pour les travailleurs occupés sur ordinateurs* /CEDEFOP Jean Monnet House / Bundesallee 22 / D 1000 Berlin 15

- Attention, car, plus on est au niveau de l'exécution, plus il est difficile de formuler des demandes de formations générales. Ce qui est proposé n'est-il pas utilisé par ceux qui en ont le moins besoin ? (Évaluation sociale de la formation )

- formations générales courtes : comprendre l'UCL - Les finances  
formations longues , sans exclure

bilan de compétence avec des experts indépendants de l'université on peut demander le recours à un service de bilan de carrière