

# Recommandations du jury « Nouveaux Coursus à l'Université »

## Contenu

1. Un appel ambitieux .....	2
2. Profil du jury .....	2
3. Observations du jury .....	2
a) Observations générales sur les dossiers.....	2
b) Flexibilité et modularisation des parcours .....	3
c) Innovation numérique.....	4
d) Niveau international et rencontre culturelle.....	5
e) Collaboration avec des équipes de recherche.....	6
f) Accompagnement du personnel / Théorie du changement .....	6
g) Liens entre universités et entreprises dans les projets en faveur de l'insertion professionnelle.....	7
h) Construction des projets (gouvernance, phasage, budgets).....	7
4. Évaluation des projets retenus.....	8
5. Pour la sélection d'une nouvelle vague de projets .....	8
6. En guise de conclusion générale.....	9

## 1. Un appel ambitieux

L'action « Nouveaux Coursus à l'Université » du troisième programme d'investissements d'avenir (PIA 3) a été dotée d'une enveloppe de 250 M€ pour sélectionner des projets d'une durée de 10 ans. Ces projets, ambitieux et structurants, doivent contribuer à la diversification de l'offre de formation des universités, des écoles et des regroupements d'établissements français pour mieux répondre aux enjeux cruciaux auxquels est confronté le système d'enseignement supérieur, tout en tirant le meilleur parti des possibilités du système LMD. Il s'agit de favoriser ainsi une évolution du système de formation universitaire, fondé sur une individualisation des parcours et une plus grande fluidité de l'offre de formation.

Les projets avaient la possibilité de s'inscrire dans trois axes prioritaires :

- ✓ Le traitement adapté de l'hétérogénéité ;
- ✓ La formation tout au long de la vie ;
- ✓ La transversalité du numérique.

S'il a donné une nette priorité aux projets aptes à répondre aux enjeux de transformation du premier cycle universitaire, le jury a aussi souhaité soutenir par son choix ce qu'il considère comme des pépites, au-delà des transformations de base, dans les autres thématiques mentionnées dans l'appel à projets.

Le jury international, au vu des expériences de ses membres, souhaite souligner l'effort remarquable dont témoigne la France en soutenant un engagement aussi fort en faveur de la formation dans l'enseignement supérieur.

## 2. Profil du jury

Le jury réuni pour la sélection des projets comptait 29 membres, dont 16 étrangers et 13 Français, 15 femmes et 14 hommes. Ses membres étrangers provenaient de 11 pays (Allemagne, Belgique, Canada, Danemark, Estonie, Finlande, Espagne, États-Unis, Singapour, Suède, Suisse). La moyenne d'âge de ses membres est de 54 ans. Un effort particulier a été fait pour représenter la diversité des acteurs concernés par les enjeux de formation à l'université : académiques (enseignants, présidents ou vice-présidents d'universités en poste ou honoraires), ancien ministre et directeur auprès de la commission européenne chargée de formation et de recherche, fonctionnaire auprès d'une organisation universitaire européenne ; représentants du monde économique, représentants d'organismes ou d'institutions chargés de formation continue et d'emploi.

Cette complémentarité des approches a, aux yeux du jury, permis un travail d'une grande richesse.

## 3. Observations du jury

### a) Observations générales sur les dossiers

De manière générale, le jury s'est montré impressionné par la variété des projets et des solutions apportées, faisant de cet appel un véritable point d'observation de l'enseignement supérieur français. Des projets vraiment intéressants sont apparus, qui démontrent une volonté globale de changement de culture, très ambitieuse, et avec de véritables sauts de performance à la clé. Un point très remarqué et positif a été la richesse des propositions sur l'ensemble du territoire français : à côté de projets émanant d'IDEX et d'I-SITE, des universités de taille plus modeste ont proposé des projets à la fois très ambitieux et bien conçus. Ce dynamisme a été très apprécié et la sélection le reflète, sans pour autant déroger au principe d'excellence au nom du maillage territorial.

Concernant la rédaction des projets, dans la perspective d'une seconde vague d'appel à projets, le jury émet le vœu de lire moins de phrases ou d'expressions reprises de l'appel à projets, qui dans certains cas pouvaient donner lieu à un discours uniforme voire jargonneux faute d'être assorti d'exemples et nourri par des expertises et des expériences spécifiques menées sur le terrain. Ainsi, le jury a particulièrement apprécié les projets où il percevait l'engagement des personnels dans la transformation visée, par une réflexion bien nourrie sur les enjeux. La présence d'une explication des acronymes employés serait également bienvenue.

Par ailleurs, une attention accrue des porteurs aux points faibles et aux défis à relever, non pas de manière générale, mais plus spécifiquement concernant leur projet, est aussi requise. Le jury l'explicitera dans chacun des points thématiques.

## b) Flexibilité et modularisation des parcours

Un des enjeux essentiels de l'appel à projets est celui de la structure du système de l'enseignement supérieur, de sa plus grande flexibilisation, selon un modèle qui s'approcherait du modèle anglo-saxon avec une plus grande modularité des parcours et des possibilités de licences pluri- ou interdisciplinaires. Dans le même temps, il existe un besoin clair de filières d'orientation vers le monde professionnel ou la poursuite académique au sortir du premier cycle universitaire.

L'analyse du contexte est en général bonne dans les projets reçus, ce qui est une excellente chose.

La question de l'orientation est abordée de manière récurrente. Le jury souligne l'importance que requiert une bonne charnière entre secondaire et supérieur, comme l'avancent certains projets. Cela peut passer par la participation ou l'approfondissement de manifestations type portes ouvertes, découvertes de l'université, mais doit aussi s'appuyer sur une intrication plus importante du travail des enseignants du secondaire et du supérieur : que tous soient davantage conscients de l'état actuel du terrain, des formations qui sont dispensées dans d'autres domaines. Une association concrète des équipes, avec le soutien des rectorats et des équipes de présidence des établissements, ne peut être que bénéfique. Sur ce point des porteurs proposent des dispositifs, parfois déjà engagés, parfois en projet, tout à fait intéressants, ainsi que des dispositifs de tutorat ou de mentorat entre les deux niveaux d'enseignement.

Pour autant, avant que les étudiants n'entrent dans le système d'enseignement supérieur, une préparation spécifique est nécessaire, par le choix de bacs et de disciplines préparant aux études choisies. Le jury souligne que la flexibilité des parcours est importante et qu'il est très intéressant de donner aux étudiants la possibilité d'individualiser leur parcours, de combiner plus ou moins des modules différents et de faire leur licence en 2 ans ou 4 ans, selon la rapidité de leur progression ou selon leurs contraintes propres (professionnelles, familiales, handicaps aussi bien que carrières artistiques ou de sportifs de hauts niveaux). Cependant la préparation et le niveau de connaissance et de compétence des jeunes à l'entrée du système universitaire

jouent un rôle aussi central pour la qualité du résultat. Il faut une certaine spécialisation, sans pour autant perdre de vue l'éducation générale des jeunes bacheliers. Sur ce point, le jury remarque la très faible part des disciplines littéraires dans les bacs scientifiques et, de manière parallèle, des disciplines scientifiques dans les bacs littéraires, ainsi que pour tous, l'absence de véritables compétences informatiques. La mise en place de parcours modulaires ainsi que l'originalité et la pertinence de licences bi- ou pluridisciplinaires se heurtent ainsi à une difficulté.

La très grande majorité des projets se propose à juste titre de « mettre l'étudiant au centre » des initiatives. Le jury, qui applaudit cette volonté, tient à souligner néanmoins qu'au-delà de l'intention, les projets manquent souvent de concrétisation. On ne peut que s'interroger sur la réalité de l'évolution souhaitée, étant donné que les étudiants sont très rarement impliqués dans les projets, que ce soit dans la préparation ou dans le suivi (identification des besoins, gouvernance, évaluation).

Par ailleurs, concernant l'autonomie des étudiants, il semble que trop de projets pensent que c'est un acquis. On a tendance à surestimer ainsi la capacité des étudiants à se servir pleinement de la modularité, qui peut au contraire en inquiéter ou en égarer plus d'un. Un certain nombre d'académiques dans le jury tirent de leur expérience que cette modularité accrue doit être accompagnée, et que l'autonomisation est autant un objectif qu'un acquis. La réussite des projets passe aussi par ce constat.

Les formations hybrides et les modèles proposés sont le plus souvent pertinents, avec des options tout à fait distinctes, parfois sur un schéma très classique mais efficace : modularisation, contrats avec les étudiants, etc... Néanmoins certaines propositions demeurent vagues sur ce point, ce que déplore le jury. Il s'est en revanche félicité de quelques projets qui osent s'affranchir des contraintes (temps des parcours, contenu et agencement des modules, nombre d'ECTS) et saisissent l'occasion d'une vraie transformation grâce à cet appel. Pourvu que leur démarche s'accompagne de réalisme dans la mise en œuvre, ils ont été mis en valeur dans sa sélection.

Le choix a été fait par l'État de fixer la durée des projets à 10 ans, ce qui permet une mise en place des cursus, leur déploiement et une itération fondée sur une autoévaluation des résultats obtenus. Si la projection sur dix ans n'est pas toujours chose aisée, cela constitue une chance. Aussi le jury s'est étonné du peu d'ampleur du temps demandé par certains projets pour mettre en place notamment des blocs de compétences, parfois en 1 ou 2 ans : il ne semble pas y avoir une très forte conscience de ce que représentent ces approches par compétences, et des transformations des façons d'enseigner qui leur sont liées. Par ailleurs, un enseignement modulaire requiert, en termes de gestion des horaires, des ressources considérables qui sont régulièrement sous-estimées. Il est clairement souhaitable que les contraintes soient affichées ainsi que les moyens d'y faire face par la suite.

Un autre prédateur du succès et de la qualité des études universitaires est le lien fort avec la recherche, à la fois dans les disciplines enseignées, en pédagogie universitaire et en sciences cognitives. Ce lien semble quelquefois faible. Il conviendrait de le renforcer, à la fois en ayant recours à la recherche faite dans ces domaines et à une collaboration avec des universités qui ont déjà mené des expériences pertinentes dans les domaines visés.

### c) Innovation numérique

Le numérique apparaît dans un grand nombre de propositions, qui inscrivent leur projet totalement ou pour partie dans cet axe, mais d'une manière parfois moins directement innovante et surtout comme un moyen de stocker des données. Le jury estime qu'il est légitime d'ambitionner plus. Trop souvent les projets n'arrivent pas à réellement innover, surtout par rapport à ce qui existe dans le secteur privé, et apparaissent trop coûteux en moyens et en outils – lesquels sont par ailleurs en cours d'élaboration, et risquent de se révéler obsolètes au moment de leur déploiement. Il faut prendre davantage en compte cette dimension et rechercher des collaborations plus profitables, en particulier au sein de la French Tech.

Il importe aussi que les aspects numériques des projets utilisent véritablement les dispositifs et les lieux existants. Concernant la création de nouveaux lieux (*fabs labs*, etc...), il conviendrait de préciser ce que l'on y fait concrètement et comment une appropriation véritable des étudiants, des enseignants et des personnels peut avoir lieu. Le caractère absolu, presque "magique", du numérique, apte à résoudre tous les problèmes et relativement désincarné en définitive, tend à faire oublier qu'il faut des ressources (humaines et financières) pour créer les contenus puis les renouveler, et pour assurer la pérennité des dispositifs. Le temps supplémentaire nécessaire aux enseignants pour produire des contenus est quelquefois sous estimé.

Or, pour assurer le développement de contenus numériques et un usage adéquat de ces derniers, il faut admettre qu'il s'agit d'une technique que les enseignants, enseignants-chercheurs et administratifs doivent s'approprier, comme ils le feraient d'une langue. Aussi le jury appelle à prendre en compte la nécessité de cet effort d'accompagnement, en vue d'une vraie appropriation du numérique pour transformer la pédagogie (voir plus bas). Il souligne aussi que les universités ont besoin de spécialistes et de supports nationaux, même s'il ne méconnaît pas les grandes difficultés pour arriver à un niveau adapté.

Un même accompagnement doit être pensé en direction des étudiants. Là encore, cette appropriation du numérique est jugée acquise dans bien des propositions, alors qu'elle ne peut se confondre avec l'usage massifs des réseaux sociaux. À l'exception de très rares projets, qui proposent une réflexion et des modules pour cela, c'est un des grands absents des dossiers.

Enfin, avec l'évolution de la place du numérique dans le système d'enseignement, le besoin de clarification sur la propriété intellectuelle demeure. Trop de projets n'y font pas référence.

#### d) Niveau international et rencontre culturelle

Le jury international a naturellement eu à cœur d'observer la place de l'international dans les projets. La première remarque porte sur le niveau des projets. La place de l'international ne peut se résumer à des échanges avec des universités à l'étranger, qui somme toute sont le lot aujourd'hui de toute université. Or, dans beaucoup de projets, l'état de l'art international n'est pas assez connu. Il faut, aussi bien du côté des établissements que de l'État, avoir l'ambition de placer clairement le système de formation française comme un acteur international, et pour cela prendre bien en considération les pratiques internationales, sinon, le risque est d'investir dans ce qu'on pourrait appeler des rattrapages. Pour un jury international, il apparaît qu'un certain nombre de propositions qui apparaissent dans les projets sont réalisées à l'étranger depuis quelque temps avec des résultats qu'il serait utile de prendre en compte. Cela n'interdit pas, bien au contraire, d'introduire des éléments dont on s'est inspiré dans d'autres systèmes à l'étranger, et qui soient en cohérence avec la culture et la vision françaises. Cela devrait être ainsi le cas en ce qui concerne, par exemple, l'introduction de l'évaluation des enseignements ou les approches par compétences. Mais avec une véritable ambition, fondée sur des benchmarks (ou parangonnages) internationaux, le système français peut

et doit à la fois s'inspirer plus de ce que font les universités à un niveau international, et se différencier des approches déjà connues et testées ailleurs. L'élaboration de partenariats, d'alliances avec des établissements étrangers, voire des organisations, en particulier sur le numérique, pourrait être bienvenue. Cette meilleure connaissance pourrait aussi, par exemple, passer par l'obligation d'enseigner un semestre à l'étranger, en utilisant davantage les possibilités de déplacement des enseignants dans le cadre d'Erasmus +.

La place de l'internationalisation dans les nouveaux cursus est également un des points d'observation. Une plus grande place est faite aux séjours à l'étranger dans les parcours, grâce aussi à leur flexibilisation. Néanmoins, il ne faut pas négliger que stages et échanges ne sont encore utilisés que par une minorité : si l'objectif louable doit être leur généralisation, il est donc important en attendant de développer davantage aussi une internationalisation « *chez soi* ».

La place des langues dans les projets est aussi un point d'attention. Dans quasiment tous les projets sauf un, le seul apprentissage de langues étrangères mentionné est celui de l'anglais. La tenue de ce jury international en français rappelle que l'apprentissage non seulement du français mais de plusieurs autres langues est nécessaire et fructueux. Par ailleurs, si les universités choisissent de donner des cours en anglais, il est conseillé que cela soit fait soit par des anglophones, soit par des chercheurs-enseignants qui maîtrisent réellement la langue académique de leur domaine et qui puissent agir librement d'un point de vue didactique. Sinon, le résultat risque d'être plutôt négatif, selon les résultats de la recherche internationale sur l'enseignement d'un contenu disciplinaire à travers une langue étrangère.

#### e) Collaboration avec des équipes de recherche

Le jury recommande davantage de collaboration avec des groupes de recherche, au niveau national et international. Il faut s'inspirer davantage de résultats de la recherche, et des analyses conduites notamment en sciences cognitives et en pédagogie pour accompagner des projets, mais aussi pour participer à leur évaluation et à la documentation des réussites ou des échecs, et de leurs conditions, ce que l'on peut légitimement attendre de projets financés de manière importante par l'État et sur lesquels il fonde des espoirs de transformation légitimes.

Il faut aussi analyser les besoins de compétences recherche par rapport à l'enseignement et à la formation déployés dans les projets. Quand les établissements ne bénéficient pas des compétences dans leurs départements, il faut aller les chercher dans d'autres établissements, voire à l'étranger.

#### f) Accompagnement du personnel / Théorie du changement

Les projets proposés par les établissements visent une transformation massive des structures, des filières, des parcours, mais aussi des pratiques. Or changer les structures sur le papier est une chose, transformer des personnes, des postures, des usages en est une autre. La transformation souhaitée du corps enseignant notamment dans et par les Nouveaux Cursus doit être prise en compte. Il est donc important d'intégrer à la fois le personnel (enseignant et administratif) et les étudiants dans le planning de ces transformations et dans la gouvernance tout au long de la chaîne. Sinon, il y a un risque renforcé d'échec lors d'un des deux jalons à 3 ans ou à 6 ans. Bien que le défi soit mentionné de manière plus générale dans les analyses, la nécessité d'inclure le personnel et les étudiants est souvent sous-estimée par les projets. Le jury

recommande donc vivement une démarche d'engagement des établissements dans l'accompagnement au changement.

Le jury ne préconise pas plus une transformation *top down* que *bottom up* : diverses études ont assez montré qu'on peut rencontrer le succès (ou bien l'échec) des deux manières, mais il faut que tous les acteurs du système universitaire, personnels comme étudiants, comprennent la transformation, et la partagent.

Ce constat majeur à la lecture des dossiers conduit le jury à recommander à l'État de soutenir, par toutes les ressources intellectuelles possibles, la conduite du changement dans les établissements.

#### g) Liens entre universités et entreprises dans les projets en faveur de l'insertion professionnelle.

Si beaucoup de projets parlent d'insertion professionnelle, peu d'éléments vraiment concrets y sont donnés sur la manière d'aborder le marché du travail, bien que des contacts soient engagés. Le jury regrette une vision de l'entreprise quelquefois un peu désincarnée, réduite aux employeurs, et faisant abstraction des personnes et des vrais besoins des entreprises. Le traitement de la question des compétences comme unité d'échange avec les entreprises n'est pas pleinement adaptée à la réalité vécue par les acteurs sur le terrain au cours de la dernière décennie. À titre d'exemple, les fiches ROME de compétences sont loin d'être employées par toutes les entreprises. Le jury observe que l'appel à des intervenants extérieurs devrait être plus admis et plus fréquent pour que les ambitions soient réalisées.

C'est la condition pour mieux adapter les cursus aux emplois de demain, mais aussi pour mieux former les enseignants dans tous les cursus et pour mieux articuler formation et recherche. L'université elle-même est responsable de l'évolution de ses disciplines qui irrigueront la recherche et l'enseignement universitaire du XXI<sup>e</sup> siècle. Ceci reste un défi, et pas seulement en France.

Sur cette question capitale pour l'université et pour la société tout entière, le jury s'est félicité du décroisement qui a prévalu dans sa constitution et qui a permis des discussions ouvertes et fructueuses entre académiques et représentants d'entreprises, d'universités d'entreprise, des groupements de formation professionnelle, d'organismes de formation continue ou de Pôle Emploi.

#### h) Construction des projets (gouvernance, phasage, budgets)

Le jury recommande aux porteurs de propositions d'exposer de façon plus détaillée la conduite opérationnelle des projets en lien avec les ambitions affichées. Dans la mesure où les projets engagent une transformation massive sur 10 ans, il faut aussi être attentif aux jalonnements pour scander et conduire cette transformation. La question de l'analyse des risques liés aux éléments spécifiques de chaque projet manque aussi bien souvent. Notamment, sur ce qui se passe si les taux d'inscription dans tel ou tel cursus sont plus faibles que prévu : quelles sont les alternatives, comment poursuit-on le projet de transformation, etc. ? La description de la phase d'exécution est insuffisante dans bien des cas. Les sommes engagées nécessitent une plus grande rigueur sur ce point.

Un autre point de vigilance porte sur la gouvernance des projets. Étant donné la nature de ces derniers, un appui politique clair des équipes de présidence des établissements est nécessaire. Leur engagement fort est un point décisif. Leur place dans la gouvernance des projets doit dans tous les cas être explicitée. Il faut aussi que puisse être identifié un porteur du changement dans les projets. Par ailleurs, de tels projets, menés en 10 ans, requièrent de l'agilité. De très gros comités d'organisation, comme il est parfois proposé, peuvent difficilement être efficaces. Enfin, comme on l'a déjà dit, le jury a regretté que des projets qui proposent de mettre "l'étudiant au centre" ne comportent aucun étudiant dans leur gouvernance.

Le jury souligne la nécessité d'un travail sur les budgets de manière générale plus élaboré et plus clairement lié aux actions spécifiques du projet. Pour certains projets, la ventilation du budget ne montre pas de lien entre l'impact attendu et l'utilisation de l'enveloppe budgétaire. Une meilleure cohésion des équipes pédagogiques, administratives et financières, lors de la construction des projets est souhaitable.

Un besoin de clarification est également apparu en ce qui concerne les liens des projets avec les différents types de financements simultanés ou précédents (IDEX, ISITE, IDEFI, IDEFI-N, DUNE, DISRUPT'CAMPUS etc.). Certains projets sont parvenus à le montrer très clairement, et le jury voudrait que cet effort soit généralisé.

La question de la pérennisation des projets, au-delà de leur période de financement, doit être envisagée de manière générale. Or la plupart des modèles proposés sont peu pérennes. La baguette magique de la contribution des entreprises dans le cadre de la formation professionnelle se heurte en particulier aux dispositions du décret qualité du 30 juin 2015.

#### 4. Évaluation des projets retenus

Le jury prend très à cœur le suivi des projets retenus durant les 10 ans de leur financement, à l'aide des rapports annuels transmis à l'ANR par les équipes et des deux évaluations intermédiaires des projets par le jury, 3 et 6 ans après la mise en place des cursus. Le jury réaffirme l'importance de ces deux évaluations intermédiaires, notamment en donnant des signaux forts de responsabilité et en préconisant l'arrêt des projets qui ne délivrent pas des résultats conformes au programme pour lequel ils ont été sélectionnés.

#### 5. Pour la sélection d'une nouvelle vague de projets

Outre les recommandations émises dans le présent document, le jury adressera un rapport à chacun des porteurs de projets de la première vague, qui explicitera les raisons de ses choix, en analysant selon lui les points forts et les points faibles de chaque proposition. Ces rapports pourront comporter des recommandations susceptibles d'aider les porteurs de projets qui souhaiteront déposer à nouveau une proposition dans le cadre d'une seconde vague de l'appel à projets. Néanmoins, le jury rappelle que l'observation de ces recommandations ne saurait être une garantie de sélection : toute seconde vague est un concours.

Concernant l'organisation de cette nouvelle vague, le jury souhaite souligner que les projets qui n'ont pas été retenus ont besoin de quelques mois pour mûrir et pour avoir le temps d'intégrer les indications données par le jury dans ce rapport ou dans les rapports individuels.



## 6. En guise de conclusion générale

À l'issue de ses réunions, le jury international de l'action « Nouveaux Coursus à l'Université » réitère le vif intérêt que lui a procuré l'examen des dossiers. Ils témoignent en effet de la vitalité des établissements d'enseignement supérieur français pour apporter des réponses aux enjeux importants auxquels ils sont confrontés et de l'effort remarquable fait par la France en la matière. Les observateurs étrangers soulignent qu'ils souhaitent que certaines de ces solutions puissent inspirer leur propre pays.

Dans son ensemble, le jury réaffirme aussi sa satisfaction d'avoir pu travailler collégalement de façon aussi constructive en faisant se côtoyer des personnalités d'horizons divers et à parcours multiples, mais tous attachés à ce grand enjeu de la transformation de l'enseignement supérieur au bénéfice général de la jeunesse et de la société. Ce choix a fait du jury un lieu de discussion rare, inédit à bien des égards, notamment dans le rapprochement de représentants de l'Emploi et de l'Enseignement Supérieur.

Il remercie l'ANR et plus généralement les divers acteurs au sein de l'État, notamment le CGI, le Ministère de l'enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, et en premier lieu la Ministre, Mme Frédérique Vidal, et du respect de son indépendance et de la confiance qu'ils lui ont témoigné tout au long de son travail.

Il tient aussi à annoncer son intention de garder un lien, au-delà de ce jury et du suivi des projets qu'il a sélectionnés, pour poursuivre son engagement intellectuel dans ce processus de transformation.