

NOUVEAUX CURSUS À L'UNIVERSITÉ

vague 2

Rapport du jury international

1^{er} octobre 2018



Le jury

Mme Hanne Leth ANDERSEN (Université de Roskilde), Présidente du jury

Mrs. André-Benoît DE JAEGERE (Cap Gemini) et Pierre DE MARET (Université Libre de Bruxelles), Vice-Présidents

Mme Cécile AYERBE (Université de Nice), M. Denis BÉDARD (Université de Sherbrook), M. Jorn BOISEN (Université de Copenhague), M. Achille BRAQUELAIRE (Université de Bordeaux), Mme Anne-Léone CAMPANELLA (Groupe Alpha), Mme Bernadette CHARLIER (Université de Fribourg), M. Colin DE LA HIGUERA (Université de Nantes), Mme Bénédicte DURAND (IGAENR – Sciences Po), Mme Catherine GOUTTE (Ponts Formation Conseil), Mme Laetitia GRAIL (MyBlee Math), Mme Anne JORRO (CNAM), Mme Dorothy KELLY (Université de Grenade), Mme Anne LALOU (La Web School), Mme Randi LAUKLI (Norwegian Center for E-Health Research), Mme Aleksandra LJALIKOVA (Université de Talinn), Mme Amélie MARIAN (Rutgers University), Mme Nicole MÉNAGER (IGAENR), Mme Louise MÉNARD (UQAM), Mme Outi MERISALO (Université de Jyväskylä), Mme Catherine MONGENET (FUN MOOC), M. Renaud MONNET (Centrale SupElec), M. Arnaud MURET (ACTALIANS), Mme Nathalie MONS (Université de Cergy-Pontoise), Mme Kerstin NIBLAEUS (Stockholm Environment Institute), M. Jean-Claude RABIER (Université de Lyon), Mme Annick RENAUD-COULON (Global Council of Corporate Universities), M. Frédéric ROUSSEAUX (Université de La Rochelle), M. Pau VERRIE (TALA experiencias i projectes), M. Kevyn YONG (ESSEC Singapour).

Contenu

1. Bilan général	4
2. Composition du jury	4
3. Thématiques relevées dans les projets et messages du jury	5
3.1 L'étudiant au centre : accompagnement vers l'autonomie	5
3.2 Approche par compétences : importance de l'évaluation	6
3.3 Gouvernance	6
3.4 Accompagnement du changement et formation des enseignants	7
3.5 Usage du numérique : Le choix et la variation des plateformes	8
3.6 Réseaux et territoires ultra-marins	8
3.7 Une internationalisation intégrée	9
3.8 La présentation des budgets	9
4. Continuation de la mission du jury et remerciements	9
Trois préconisations	11

1. Bilan général

Lancée en 2016, l'action Nouveaux Coursus à l'Université (NCU) vise à diversifier l'offre de formation dans les universités et les regroupements d'établissements et à améliorer la réussite en premier cycle par une diversification des formations adaptée à la diversité des publics accueillis.

Ce second appel portait plus spécifiquement sur le premier axe de l'action NCU, c'est-à-dire la diversification des cursus. Il visait notamment à offrir aux étudiants une palette de licences différenciées, des parcours flexibles et individualisés, une spécialisation progressive, une diversification des modes de professionnalisation et des approches pédagogiques innovantes. Celles-ci peuvent impliquer les nouveaux usages du numérique, de nouveaux contenus ou de nouvelles organisations qui encouragent le décroisement, qu'il s'agisse de décroisement disciplinaire, de décroisement entre Licences, Licences professionnelles et DUT ou entre les différentes filières de formation.

Les projets retenus dans le cadre de NCU devaient avoir pour but de développer des cursus modulaires et flexibles, de mettre l'étudiant au centre de l'activité de formation, de faire évoluer l'usage du numérique et des pratiques pédagogiques innovantes, avec notamment pour objectif de réduire l'échec en licence et d'augmenter les taux de passage en L2.

Les 48 projets déposés dans le cadre de ce second appel ont été plus ciblés, et souvent assez semblables, ce qui est probablement la conséquence du recentrage de l'appel sur l'axe 1.

Le jury a classé 7 projets A+ *ex aequo* et 14 projets A. Le premier ministre a décidé de retenir, sur proposition du comité de pilotage, les projets classés A+ et les 12 premiers projets classés A, dans l'ordre établi par le jury – soit au total 19 projets.

Sur les 21 projets résultant d'une seconde tentative, 14 ont été évalués A+ ou A. Parmi les projets recommandés par le jury, 10 sont portés par des universités de taille variable, 3 par des sites labélisés IDEX (Lyon, AMU et Strasbourg), 3 concernent des réseaux d'universités régionales, 4 visent la mise en réseaux de formations spécifiques et 1 concerne une université d'outre-mer.

2. Composition du jury

Comme pour le premier appel NCU, le jury réunissait des membres français et étrangers, ce qui a permis des échanges fondés sur la connaissance à la fois des pratiques éducatives au niveau international et des contextes français.

La plupart des membres du jury avaient déjà fait partie du jury du premier appel. Présidé par Hanne Leth Andersen (Université de Roskilde, Danemark), spécialiste de pédagogie universitaire, le jury NCU 2 comptait 31 membres, dont 14 étrangers et 17 Français, 19 femmes et 12 hommes. Les membres étrangers provenaient de Belgique, du Canada, du Danemark, d'Estonie, de Finlande, d'Espagne, des États-Unis, de Singapour, de Suède et de Suisse. Le jury a été constitué afin de réunir des experts représentatifs de 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 la formation et de la recherche ; représentants du monde économique ; représentants d'organismes ou d'institutions chargés de la formation continue et de l'emploi ; spécialistes de pédagogie et de formation universitaire.

3. Thématiques relevées dans les projets et messages du jury

Le jury a relevé plusieurs points qui lui paraissent importants pour permettre d'améliorer et d'amplifier à l'avenir la transformation du système français d'enseignement supérieur.

3.1 L'étudiant au centre : accompagnement vers l'autonomie

Le premier consiste à mettre l'étudiant au centre des dispositifs proposés afin qu'il soit acteur de sa formation. Pour y parvenir, il est primordial de lui offrir un accompagnement, en particulier dans le cadre de systèmes modularisés et flexibles, où les parcours sont fortement individualisés et impliquent que l'étudiant soit en mesure de faire des choix éclairés. Ainsi, le volet « accompagnement » est-il présent dans beaucoup de projets NCU (tutorat, mentorat, enseignants référents, directeurs d'études, *advisors*).

Ce point est d'autant plus important que la population étudiante est de plus en plus hétérogène, en France comme ailleurs. L'égalité des chances et le succès d'un système flexible et modulaire requièrent dès lors un suivi et la possibilité de se faire guider dans ses choix comme dans l'acquisition des savoirs et des compétences, en particulier pour des étudiants issus de milieu défavorisé ou sans expérience académique.

Le développement de contrats pédagogiques de réussite adaptés au profil de chaque étudiant et à son projet apparaît comme une démarche prometteuse dont il conviendra de mesurer les résultats. Il devrait également favoriser à la fois l'insertion professionnelle et la poursuite des études au niveau master.

3.2 Approche par compétences : importance de l'évaluation

Dans une conception classique de la formation universitaire, la priorité est généralement donnée au contenu des enseignements. Or, dans une approche par compétences, largement mise en avant dans les projets NCU, l'acquisition des connaissances théoriques dans le cadre de cours magistraux est le plus souvent remplacée par des pédagogies plus actives telles que le travail en mode projet, où les étudiants travaillent souvent en groupe.

Il convient de souligner que la mise en œuvre de l'approche par compétences implique une évolution des modalités d'évaluation des apprentissages. D'une part, en effet, il ne s'agit pas seulement d'effectuer un « contrôle des connaissances », car le contenu et le but de la formation ne se limitent pas à l'acquisition de savoirs ; d'autre part, il est impossible de dissocier la compétence de l'activité même qui permet de l'acquérir et de l'évaluation sommative qui permet de l'évaluer. Les compétences doivent donc être envisagées à partir de l'activité, et l'évaluation pensée en fonction des compétences à développer. L'approche par compétences implique ainsi de développer de nouvelles modalités d'évaluation (types d'épreuves et critères). L'évaluation n'est plus un élément qui vient s'ajouter à un cours magistral, mais doit au contraire être intégrée à l'organisation même des enseignements, tant pour les enseignants que pour les étudiants. Il convient donc de construire des dispositifs d'évaluation intégrés, en s'assurant de l'alignement entre les enseignements et les outils d'évaluation.

Une approche innovante consiste à impliquer les étudiants en leur demandant de s'évaluer entre eux (évaluation par les pairs), en définissant le cas échéant les modalités même de cette évaluation. Ils développent ainsi une expertise en matière d'évaluation, et sont conduits à s'interroger sur les objectifs de l'enseignement délivré – ce qui favorise l'appropriation de ce dernier et permet une meilleure acquisition des compétences attendues.

3.3 Gouvernance

Le jury a été particulièrement attentif à la gouvernance des projets. La mise en œuvre de projets à la fois innovants et transformants nécessite en effet un engagement fort des instances de direction ainsi que l'implication de l'ensemble des acteurs et des partenaires.

Les projets doivent également être assortis d'un protocole d'évaluation permettant de mesurer l'efficacité des actions menées et de prévoir d'emblée les conditions et les étapes de leur déploiement à l'échelle de l'établissement, du site ou d'un réseau thématique. Cette évaluation doit être prise en compte d'emblée par la gouvernance et faire l'objet d'une réflexion tout au long du projet. Il convient à cet égard de bien distinguer, d'un côté, *la recherche évaluative*, qui vise à démontrer (*to prove*) l'efficacité de dispositifs de formation

plus ou moins standardisés dans une perspective de recherche scientifique, et, de l'autre, *l'évaluation proprement dite*, qui vise à améliorer (*to improve*) les programmes dans une perspective de résolution de problèmes et de prise de décision. De même, il apparaît nécessaire, pour obtenir une évaluation significative, d'intégrer des approches quantitatives et qualitatives et de lier explicitement l'évaluation par les équipes internes avec celle des évaluateurs externes.

3.4 Accompagnement du changement et formation des enseignants

Il convient par ailleurs :

- d'impliquer les étudiants dans la gouvernance des projets, afin de les responsabiliser, de favoriser leur engagement et de renforcer leur autonomie et leur capacité à de faire des choix avisés tant en matière de parcours que d'insertion professionnelle.
- d'accompagner les enseignants et enseignants-chercheurs impliqués dans les projets. Si cette dimension a été mieux prise en compte que lors de la vague précédente, il n'en reste pas moins des marges de progrès. Il convient ainsi d'afficher clairement l'importance de l'engagement des enseignants dans les innovations pédagogiques et dans l'activité de formation en général. Sans leur adhésion et leur participation au changement, les chances de succès sont les résultats risquent en effet d'être limités.

Certains projets mentionnent à juste titre la nécessité de prendre en compte une possible résistance des personnels vis à vis de démarches qui limitent leur liberté d'enseignement et qui leur demandent d'accorder plus d'attention à la didactique et la pédagogie universitaire. Il importe à cet égard de mieux valoriser l'engagement pédagogique des enseignants. En effet, cette résistance ou ce manque de soutien des enseignants-chercheurs à la transformation en cours sont en partie liés à la valorisation de la recherche dans la progression de carrière, au détriment de la valorisation de l'enseignement. Le jury tient à souligner l'importance capitale de développer le lien entre responsabilités d'enseignement et de recherche.

De même, il convient de souligner l'importance du temps accordé aux transformations dans le domaine de la pédagogie. Pour opérer une véritable transformation pédagogique, les enseignants ont besoin de disposer de tous les outils nécessaires et de temps pour les maîtriser. Dans ce domaine, les recherches font apparaître l'importance d'un accompagnement dans la durée : les formations courtes (*hit & run*) risquent de ne pas avoir d'effet à long terme.

Le choix de la méthode s'avère lui aussi déterminant. Les établissements ont intérêt à ne pas proposer seulement des cours de didactique traditionnels, mais à puiser parmi les nombreuses autres méthodes : coopérations et évaluations formatives par les pairs, collaborations innovantes, supervisions collégiales, etc. Il peut être judicieux d'utiliser des

méthodes analogues à celles développées pour les étudiants. Il ne faut pas non plus négliger la formation des formateurs. C'est une démarche qui est en train d'évoluer et de se systématiser et qui doit être encouragée.

Enfin, au-delà de l'accompagnement des enseignants, il ne faut pas oublier l'accompagnement des équipes – à la fois les équipes pédagogiques, les responsables des programmes et l'ensemble des personnels.

3.5 Usage du numérique : Le choix et la variation des plateformes

L'analyse globale des dossiers montre que la flexibilisation/personnalisation des parcours passe par une nouvelle approche des systèmes d'information (SI). Cela se traduit par une volonté des établissements soit de refondre leur SI, ce qui représente à la fois un coût et un risque, soit d'acheter des solutions sur toutes faites qui ne répondent que partiellement aux besoins et qui seront difficiles à intégrer aux outils proposés par l'Agence de mutualisation des universités et des établissements (AMUE).

La démarche NCU constitue à cet égard une opportunité de mettre de façon collaborative l'innovation SI au service des transformations pédagogiques. Un petit groupe de travail issu du jury se propose de rédiger une première note de cadrage pour répondre à deux questions :

- 1) quelle architecture modularisée du système d'information recentrée autour de l'étudiant et de sa réussite ? Quelles règles du jeu pour innover ensemble en matière de composants logiciels et d'interfaces de programmation applicative (API) ?
- 2) quelle politique de mutualisation des logiciels métiers pour permettre aux universités de gagner en agilité et en efficacité ?

Sur la base de cette note de cadrage, un groupe de travail composé de membres du jury et de porteurs de projets NCU pourrait produire des recommandations ayant vocation à devenir des standards communs portés par l'AMUE.

3.6 Réseaux et territoires ultra-marins

Le jury se félicite que des projets de grande qualité aient émergé sur l'ensemble du territoire, ce qui permet d'assurer à l'issue des appels à projets NCU un maillage territorial satisfaisant. La distribution des projets financés couvre ainsi l'ensemble du territoire métropolitain.

Par ailleurs, trois projets émanant respectivement des universités de Guyane, de La Réunion et de Nouvelle-Calédonie ont retenu l'attention du jury. Leur souci de remédier à des taux d'échec particulièrement élevés en licence par une plus grande flexibilité et une meilleure

prise en compte des facteurs locaux est en effet apparu particulièrement pertinent. Le jury a classé A un de ces trois projets. Néanmoins, il souhaite attirer l'attention de l'État sur la nécessité d'accorder aux institutions ultramarines un accompagnement spécifique. Il leur permettrait de s'inscrire elles aussi dans le courant de transformation des pratiques pédagogiques. Le jury est prêt à apporter son concours à cet accompagnement (voir 4).

3.7 Une internationalisation intégrée

Bien que l'internationalisation des formations ne soit pas visée explicitement par NCU 2, le jury constate que cet aspect fondamental dans un monde globalisé et interconnecté ne semble encore concerner, dans de nombreux établissements, que la mobilité étudiante (par ailleurs souvent limitée) et l'enseignement en langues étrangères, généralement l'anglais. Or, une vraie politique d'internationalisation ne peut désormais se limiter à ces deux aspects. La dimension internationale doit dorénavant sous-tendre toute l'activité de l'université : le contenu des enseignements (connaissances internationales et interculturelles, communication interculturelle, enjeux du développement soutenable du monde, etc.), les méthodes pédagogiques, l'évaluation des apprentissages et les services d'appui. Un effort doit encore être fait en ce sens.

3.8 La présentation des budgets

Le jury a noté une meilleure présentation des budgets que lors du premier appel à projets et se félicite que les porteurs aient pris en compte ses observations sur ce point. Néanmoins, il regrette que les lignes budgétaires ne soient pas associées systématiquement aux actions et que les demandes ne correspondent pas toujours aux besoins réels, ni à la durée de mise en œuvre des projets - ce qui affaiblit la crédibilité de ces derniers.

4. Continuation de la mission du jury et remerciements

Le jury souhaite poursuivre avec l'ANR le travail de suivi et d'évaluation des projets, afin de contribuer à la transformation pédagogique en cours en France dans le cadre du Plan étudiants.

Il serait souhaitable à cet effet de déterminer suffisamment en amont la nature de l'évaluation qui sera conduite à 3 ans et à 6 ans – évaluation qui déterminera la poursuite ou non du projet – et d'en informer les porteurs de projets. Par ailleurs, le jury propose d'évaluer l'état d'avancement des projets entre 12 et 18 mois après leur lancement, afin de s'assurer que l'établissement s'est bien mis en « ordre de marche ». Entre 3 et 4 ans après la signature de la convention attributive d'aide, il pourra vérifier, de façon plus précise, si les premiers jalons et objectifs du projet ont été atteints et si ce dernier commence à porter ses fruits.

Par ailleurs, à l'occasion de l'examen des dossiers, il a semblé au jury qu'il serait utile d'accompagner certains projets à fort potentiel, mais qui ne semblent pas encore tout à fait aboutis. Il se propose ainsi de mener une mission d'appui à la maturation chargée formellement d'accompagner pendant un temps déterminé la mise en œuvre de projets sélectionnés pour leur qualité mais nécessitant un soutien.

Enfin, le jury remercie vivement l'ANR d'avoir su créer les excellentes conditions de travail dont il a bénéficié. Il remercie également les différents acteurs au sein de l'État, notamment le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI) et le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, et tout particulièrement Madame la ministre, de la confiance et du respect de son indépendance qu'ils lui ont témoignés tout au long de ses travaux.

Trois préconisations

- ✓ Introduction d'une évaluation par le jury du déploiement des projets entre 12 et 18 mois après leur début, afin de vérifier que l'établissement s'est mis en « ordre de marche » (« feux verts » / « orange ») et de leur offrir un accompagnement, , dans la perspective des évaluations (« go »/ « no go ») à 3 et à 6 ans.

- ✓ Constitution d'une mission d'appui à la maturation ou « incubateur » pour accompagner pendant une durée déterminée la mise en œuvre de projets de transformation des cursus de grande qualité mais qui nécessitent un soutien pour parvenir à maturité. Dans le cadre d'une démarche probatoire, cette mission pourrait être animée par un comité de pilotage constitué par une équipe émanant principalement du jury, en profitant de l'expérience acquise par ce dernier dans le cadre de ses travaux.

- ✓ Remise d'une note de cadrage par un petit groupe de travail issu du jury sur les besoins en architecture modularisée du système d'information, centrée sur l'étudiant et sa réussite ; sur les règles du jeu pour innover ensemble en matière de composants logiciels et d'interfaces de programmation applicative (API) ; sur la mutualisation des logiciels métiers pour permettre aux universités de gagner en agilité et en efficacité.

Sur cette base, un groupe de travail plus large, issu de la communauté du jury et des porteurs de projets NCU, pourrait produire des recommandations ayant vocation à devenir des standards communs portés par l'AMUE.