



ANR-17-NCUN-0006

COMITE D'ORIENTATION STRATEGIQUE (COS) *NewDEAL*

Date : 25-26/06/2024

Relevé de séance et recommandations

Membres du COS : Régine André-Obrecht, Christelle Lison, Vincent Wertz, Ollivier Haemmerlé.

Membres du bureau ND : Achille Braquelaire, Antoine de Daruvar, Pascal Lecroart, Cécile Picard-Limpens

Membres du CODIR : Antoine de Daruvar, Pascal Lecroart, Serge Mouton, Lucas Pasqualinotto, Ghislain Pellarini, Cécile Picard-Limpens, Christophe Roiné, Florence Valette-Chariot.

Préambule

Il est rappelé que le projet NCU *NewDEAL*, mis en place en 2018 pour une durée de 10 ans, a pour objectif la transformation de l'offre de formation au service de la réussite des étudiants, à travers de nouveaux modèles d'apprentissage mieux adaptés aux besoins des étudiants en s'appuyant sur trois leviers :

- La création de cursus ouverts, flexibles et diversifiés en matière de contenus, de formats et de rythmes ;
- La mise en place de programmes connectés au monde de la recherche, socio-économique, industriel et associatif ;
- L'autonomisation des étudiants, acteurs de leurs réussites.

L'Université de Bordeaux se place ainsi comme précurseur dans l'ESR en proposant des réponses aux enjeux pointés dans la loi ORE.

La première phase (2018-2022) de ce projet a été consacrée au développement d'un cadre et d'un environnement pour asseoir les conditions de changement ; une phase expérimentale a couvert les différents axes de transformation visés en ciblant des formations et une communauté réduite de personnels (enseignants, enseignants-chercheurs, BIATSS). Fort des premières évaluations (rapport d'évaluation du 1^{er} cycle par l'Hcéres juin 2022, rapport d'évaluation ANR NCU octobre 2022) et des préconisations formulées à l'issue de la séance du COS de mai 2021, toutes positives et encourageantes par rapport au programme envisagé, l'établissement s'est engagé de manière très volontariste dans l'essaimage de cette transformation au niveau de tout l'établissement : les objectifs de *NewDEAL* et les recommandations associées sont alors inscrites dans la lettre de cadrage de l'accréditation (2022-2027) et dans son amélioration continue (ACOF) durant cette même période. **Les conclusions finales de ce projet sont très attendues puisqu'elles témoigneront, auprès de la communauté universitaire française, de la faisabilité de mise en œuvre de la loi ORE avec ses avantages, ses limites et les remédiations éventuelles à y apporter.**

Le Comité d'orientation stratégique (COS)

Mis en place en 2021, le COS du projet NCU a vocation à apporter une réflexion prospective extérieure sur le pilotage du programme NewDEAL, à moyen et à long terme, à des étapes charnières de son avancement, diversifiant ainsi les points de vue sur lesquels s'appuie la gouvernance du programme.

Les réflexions, les analyses, les propositions issues de ses travaux ont vocation à :

- Contribuer au bilan annuel du pilotage, des actions et des activités du programme ;
- Formuler des recommandations au comité de direction et au comité de pilotage dans leurs choix stratégiques et opérationnels.

En 2021, le COS a permis d'aider à sécuriser la mise en place de NewDEAL à 4 ans en vue de l'évaluation par le jury international. La deuxième session de travail avait pour cible d'apporter un regard critique et des recommandations sur les actions à entreprendre et la manière d'opérer pour la préparation du 2^e jalon à 7 ans. De manière plus précise, l'université est entrée dans une phase clé du projet à savoir le **déploiement du programme NewDEAL à l'échelle de l'établissement** et le COS a été sollicité pour apporter **son éclairage sur le pilotage et le suivi de ce déploiement**, en se focalisant principalement sur les questionnements relevant des trois thèmes suivants :

- La mobilisation, l'appropriation et l'adhésion de la communauté ;
- La capacité du pilotage central ;
- Le développement d'un environnement numérique soutien aux nouveaux cursus à l'université.

Pour ce faire, la rencontre du COS avec les acteurs de l'université s'est déroulée en deux phases :

- Au cours de la 1^{re} journée, le contexte, les périmètres d'actions et les avancées générales ont été présentés par les acteurs responsables des actions du projet NewDEAL. Des exemples d'expérimentations ont été proposés et la stratégie d'actions envisagée pour le déroulé de la phase 2 du projet a été exposée.
- Au cours de la 2^e journée, le COS a rencontré les différents acteurs de la communauté universitaire, à savoir les directeurs et les directrices des collèges et des instituts de formation, des responsables de mention et des étudiants de licence et de master.

Issu de la rencontre du COS, le présent document a pour objectif d'exprimer des recommandations et des points d'attention identifiés en regard des questionnements initialement mentionnés, à la lumière des échanges très denses et sincères avec l'ensemble de la communauté.

1) Mobilisation, appropriation et adhésion de la communauté

En mars 2021, il était indiqué que la réussite du programme de transformation de l'offre de formation de l'Université de Bordeaux passait par un engagement progressif de la communauté au service de l'amélioration continue de l'offre. Désormais, il s'agit de mobiliser l'ensemble de l'université pour que l'essaimage recherché soit aussi complet que possible.

Un grand nombre d'actions, dont les membres du COS ont pu apprécier l'état d'avancement, ont été entreprises :

- Le copilotage de la transformation inclut toutes les structures de formation de 1^{er} cycle (licences générales et BUT).
- L'accompagnement des équipes pédagogiques par la MAPI (Mission d'Appui à la Pédagogie et l'Innovation) a été renforcé.
- Les cinq priorités critiques que sont :

- La définition des acquis d'apprentissage et le renforcement de l'alignement pédagogique,
 - L'équilibre des parts socle/personnalisation/ouverture dans les parcours,
 - La progression personnalisée des étudiants rythmée par la réalité des acquisitions,
 - Le développement des compétences transversales,
 - L'implication et l'autonomisation des étudiants,
- sont inscrites dans la lettre de cadrage actuelle de l'ACOF.
- La communication a été consolidée par l'appui du COPIL Communication et la publication de la Newsletter pédagogique.

Cependant, l'université constate une appropriation hétérogène par les acteurs concernés. Ce constat induit les questionnements soumis au COS :

- Les objectifs du projet NCU sont-ils suffisamment accessibles et compréhensibles ?
- L'offre d'accompagnement est-elle adaptée et lisible pour que les structures puissent s'en saisir ?
- Les transformations réalisées sont-elles suffisamment valorisées ?

Chacun est repris ci-après.

a) Accessibilité et compréhension des objectifs du projet NCU

Lors des entretiens, le sujet de la communication interne est revenu à plusieurs reprises et le COS a constaté une compréhension adéquate des objectifs du projet NCU par l'ensemble des acteurs de formation. **Il est clair pour chacun que les objectifs énoncés ne sont plus ceux du projet, mais ceux de l'Université de Bordeaux au sens large dans le cadre de sa mission de formation.**

- *Poursuivre la recherche de sens dans la démarche de l'ACOF en en précisant le cheminement*

Les responsables sont globalement informés sur la transformation attendue, mais l'accumulation des demandes engendre une certaine confusion, notamment entre les moyens et les finalités, les obligations et les options. La quantité d'information semble difficile à digérer, ce qui peut conduire à une perte de sens, avec parfois une confusion entre les termes, voire les sigles. Il convient de rappeler que l'amélioration continue de tout objet ne doit pas être perçue comme un objectif, mais bien comme un moyen pour atteindre un ou des objectifs.

Le COS a d'ailleurs pointé quelques sujets où l'appropriation des objectifs pourrait être perfectible.

- *Homogénéiser la notion et la perception des blocs de connaissances et compétences (BCC), en termes de réels enjeux vers la professionnalisation à court et moyen terme et rappeler l'importance de s'appuyer concrètement sur les acquis d'apprentissage (AA)*

La notion de BCC est largement mise en œuvre, ce qui conforte le rôle de précurseur que joue l'Université de Bordeaux dans le paysage français de l'enseignement supérieur. Cependant, cette notion est comprise de manière très disparate selon les acteurs et les équipes. Ainsi, il y a une hétérogénéité entre les structures dans la perception de cette transformation et de ses enjeux, ce qui se traduit par des déclinaisons spécifiques : les BCC sont parfois construits artificiellement et sans réelle cohérence avec les compétences ou leur association à des AA. Ils deviennent alors un outil simplement utilisé pour « gérer la compensation », parfois entre des enseignements très disjoints, voire même entre BCC. L'annualisation pédagogique, qui reste fortement présente en partie à cause des outils de gestion de la scolarité (cf. paragraphe 3), difficulté déjà mentionnée dans le précédent rapport du COS, accentue la complication de cette appropriation – un BCC peut être divisé en trois « sous » BCC pour correspondre aux trois années de licence. Le COS avait souligné l'importance du rôle des AA comme

intermédiaire. Revisiter cette étape nous semble nécessaire pour certaines unités ou blocs. La sensibilisation des étudiants à la notion de BCC et d'AA serait également une action facilitatrice (cf. paragraphe ci-après).

- *Démontrer l'importance de l'alignement pédagogique dans la réussite de l'étudiant et encourager le développement du compagnonnage et la démarche Scholarship of Teaching and Learning (SoTL)*

L'alignement pédagogique est souvent perçu comme optionnel, voire comme un choix personnel de l'enseignant, et non comme une nécessité envers les étudiants. De plus, il est fait abstraction des résultats des travaux de recherche en pédagogie de l'enseignement supérieur et du cadrage de l'établissement. Cette relative absence d'implication pédagogique est aussi imputable à la non réelle appropriation des AA. Le processus de compagnonnage, dont le développement a fait l'objet de conseils dans le premier rapport du COS, pourrait donc être relancé en s'appuyant désormais sur les expériences positives. Plusieurs démarches, comme celle du SoTL, pourraient être pertinentes pour favoriser l'accompagnement des enseignants dans la mise en place d'un enseignement mieux aligné et pensé dans le paradigme de l'apprentissage. Le fait que l'Université de Bordeaux ait la chance d'avoir en son sein l'Open Lab est un levier dont il serait pertinent de se saisir.

- *Préserver une architecture de l'OF (offre de formation) lisible et compréhensible par tous (corps enseignants, étudiants, monde socio-économique)*

À l'échelle des programmes de formation, l'organisation des parcours donne parfois l'impression d'une grande complexité induite par de nombreux croisements d'UE (ST ou CPES, par exemple). Il y a ainsi confusion entre la flexibilisation des parcours-type de formation qui se traduit par une complexification de l'architecture de l'OF et l'individualisation des itinéraires des étudiants. Une trop forte complexification de la gestion des parcours nuira en effet à la lisibilité de l'OF : l'architecture de l'OF doit être suffisamment souple pour permettre à l'étudiant d'adapter son parcours de formation à son projet et ses talents, sans toutefois devoir répondre à toutes les demandes. Il revient à l'étudiant le soin de vérifier, avec son directeur d'études, que ce qu'il souhaite est possible du point de vue organisationnel. Tout ne peut pas être possible !

- *Étendre l'appropriation des objectifs du projet NewDEAL en ciblant désormais le couple « acteurs pédagogiques - étudiants »*

Au-delà de ces remarques, les objectifs stratégiques, notamment la réussite des étudiants, sont bien perçus par les acteurs de la formation. Le COS incite donc à poursuivre l'effort de communication et de partage de ces objectifs, vers les communautés enseignantes et administratives, mais également vers la communauté étudiante. Les échanges avec les quelques étudiants rencontrés pointent un réel déficit d'information. À titre d'exemple, leur perception des BCC est très inégale. Pour certains, le terme même de BCC est inconnu ; pour d'autres, les BCC sont perçus comme un outil ou un dispositif utile pour organiser leurs parcours de formation. Les étudiants n'ont pas conscience de l'enjeu que représente la déclinaison de leur formation en BCC ou en AA. Alors que la communication a privilégié, principalement et de manière justifiée, les équipes pédagogiques, elle devrait maintenant cibler le couple « acteurs-usagers », levier essentiel pour une appropriation mutuelle et consolidée des BCC.

b) Pertinence et lisibilité de l'offre d'accompagnement

L'accompagnement pédagogique par la MAPI est unanimement perçu de manière très positive (pertinence, disponibilité, ouverture) et comme un élément essentiel de mise en œuvre de la

transformation amorcée. Le COS insiste sur la nécessité de préserver et de conforter le service si l'établissement souhaite conduire la transformation de son OF avec succès, au-delà du projet NCU. Si l'accompagnement au déploiement des outils est bien perçu, les outils numériques eux-mêmes sont délaissés ou perçus négativement par les enseignants, jusqu'à une vision très pessimiste des outils institutionnels et de gestion (APOGEE, GOF) (cf. paragraphe 3).

- *Renforcer l'intégration de l'usage du numérique dans la pédagogie au travers d'appels à projets ciblés et de mise en place d'un programme d'information et de formation d'envergure des équipes*

Sur le plan pédagogique, la mise en œuvre de l'hybridation semble aujourd'hui délaissée, voire absente dans la tête des acteurs malgré un important recours à cette modalité et un déploiement conséquent de moyens en période de crise sanitaire. Une absence de propositions de projets impliquant la dimension péda-numérique témoigne de cette perte d'intérêt. Le COS s'interroge sur les causes et suggère à l'établissement de relancer la pédagogie à l'aide du numérique en deux étapes :

- Une campagne d'information actualisée en pointant les enjeux des outils pertinents, efficaces et efficaces, incontournables pour répondre à une diversification de l'apprentissage, pour rester en adéquation avec l'environnement numérique sociétal du citoyen et plus récemment avec l'arrivée des dernières technologies bouleversant la relation au savoir ;
- Un soutien effectif avec des appels à projets ciblés et une revisite de l'accompagnement associé.

c) Valorisation des transformations

- *Organiser des événements (séminaires, colloques internes) pour communiquer, partager et valoriser les avancements de la transformation, avec le soutien de l'Open Lab*

Les entretiens n'ont pas mis en évidence de réels partages d'expériences entre les équipes pédagogiques, et ce, quel que soit le niveau de transformation (AA, alignement péda-numérique, personnalisation des parcours...). La mise en valeur des transformations reste plutôt « confidentielle » et l'illustration par l'exemple pour aider à l'appropriation ne semble pas jouer son rôle dans l'essaimage des bonnes pratiques. Les expériences ne sont pas considérées comme de « vraies expériences scientifiques » dont il serait pertinent de communiquer les résultats. L'organisation de journées pédagogiques ou de séminaires internes thématiques est un moyen pour en rendre compte et valoriser les réalisations. L'accompagnement possible par l'Open Lab (cf. paragraphe 2)b)) doit être revisité car il pourrait être vu comme un facilitateur de la valorisation des transformations, notamment à travers une démarche de type SoTL ou encore par le biais du congé pour projet pédagogique.

d) Capacités de mobilisation des acteurs au service de l'ACOF

L'Université de Bordeaux s'est engagée dans une logique d'appropriation du process d'accréditation : l'établissement, dans un contexte d'autonomie, pilote lui-même son offre de formation la rendant évolutive et vivante, en allant au-delà de la simple production ou remise en cause de maquettes.

L'approche repose sur la mise en place d'une feuille de route par mention qui doit être un outil pour aider au travail de réflexion, de formalisation et de planification des évolutions : l'ensemble de la communauté pédagogique est ainsi profondément responsabilisé. La transformation engagée est large, complexe et son efficacité ne sera visible qu'au bout de cinq ans. Sur le temps long d'une accréditation, l'investissement constant des équipes pédagogiques peut entraîner une certaine lassitude.

- *Clarifier le rôle de la feuille de route dans le processus de pilotage de l'OF*

Le COS a pu constater une mobilisation totale de l'ensemble des responsables de formation (webinaire de rassemblement du 12 juin 2024) pour répondre à l'approche « feuilles de route », mais il a aussi observé une forte attente dans l'espoir que la simplification annoncée du processus d'accréditation à moyen terme soit au rendez-vous, et donc une certaine confusion entre moyen et finalité. L'établissement doit être vigilant sur ce point et clarifier le fait que remplir la feuille de route n'est ni un but en soi, ni un outil d'évaluation externe, mais un moyen de pilotage interne pour que chaque responsable puisse conduire la transformation et mettre en œuvre une forme de démarche qualité continue. Le COS suggère de préciser très rapidement aux équipes pédagogiques ce qu'apportera le contenu des feuilles de route lors de l'élaboration du rapport d'évaluation Hcéres.

- *Prioriser les actions de transformation et veiller à simplifier l'articulation entre les injonctions nationales et les attendus internes*

De manière générale, le risque de démobilitation des acteurs existe, avec un sentiment de fatigue suscité par l'empilement des demandes locales et des injonctions nationales. Comme dit précédemment, le projet NewDEAL est correctement perçu, il est pleinement intégré à la stratégie de l'établissement et reconnu comme tel. Les critiques ne portent pas sur le projet lui-même mais elles portent plutôt sur l'accumulation de toutes les demandes qui proviennent de l'extérieur ou de l'intérieur, nombreuses et pas toujours très articulées entre elles : un exemple type concerne la mise en place d'une sensibilisation à la transition écologique sur injonction nationale avec une mise en œuvre choisie par l'établissement. Le COS conseille de rester vigilant pour ne pas accumuler les demandes. De plus, si demandes il y a, il est essentiel de rechercher la meilleure articulation entre elles et surtout de définir des priorités, quitte à faire des choix et ne pas répondre à toutes les injonctions dans la même temporalité.

e) Capacités de pérennisation de la transformation et prise en compte des risques

Les acteurs ont conscience que la période NCU est une période transitoire et que la question de la pérennisation se pose dès le démarrage de tout projet engagé sur fond Idex de manière générale. Ce faisant, le cadre NCU n'y échappe pas. En conséquence, ils manifestent une inquiétude sur ce qui pourra perdurer en matière de soutien après l'arrêt du financement du programme. Cela induit des engagements parfois très individuels au détriment de projets plus globalement transformants.

- *Communiquer sur la stratégie de pérennisation des besoins humains (CDD, REH) comme des besoins techniques (outils numériques) et partager le modèle économique associé*

Le passage à l'échelle de la transformation implique une montée en puissance de l'accompagnement avec une sollicitation accrue des services de la MAPI (cf. paragraphe 1)b)), mais il ne sera pas possible, sans une implication toujours croissante des enseignants eux-mêmes, ce qui inclura le renforcement de l'accompagnement par les pairs, la formation des responsables et la valorisation de l'engagement. Le COS conseille fortement à l'établissement de partager rapidement sa stratégie de pérennisation, traduisant ainsi la reconnaissance de cette évolution des besoins, et de planifier, en toute transparence, l'intégration progressive de certains postes dans les plans de gestion des emplois des services ainsi qu'en ré-évaluant les décharges des responsables impliqués au présent comme au futur.

f) Mobilisation des étudiants sur les transformations engagées.

- *Effectuer un travail de proximité auprès des étudiants pour une meilleure appropriation/compréhension de leur parcours de formation.*

Les entretiens avec les étudiants montrent un déficit de travail avec eux pour leur présenter au niveau macro l'organisation des parcours personnels et au niveau micro la manière dont les apprentissages d'une UE participent au BCC dont elle fait partie. De plus, les étudiants de master ont bien ressenti une évolution dans la formation, mais ils n'ont pas compris la notion de BCC. C'est en contradiction avec les objectifs d'autonomisation des étudiants et de développement des parcours personnalisés, voire d'appropriation d'un parcours de formation pour un projet professionnel. Ce travail d'appropriation devrait être interne à la formation elle-même.

- *Trouver un moyen pour porter à la connaissance des étudiants (via l'ENT, les conseils pédagogiques...), les transformations issues de leurs interventions (évaluation des formations, évaluation des enseignements, conseil de perfectionnement) et susciter une plus grande motivation de leur part*

Alors qu'il remonte des échanges un déficit d'évaluation des enseignements par les étudiants, le suivi des feuilles de route, effectué cette année, a montré une bonne appropriation par les enseignants de l'évaluation des enseignements par les étudiants, entendue comme une enquête au sein de chaque UE auprès des étudiants concernés. La mise en œuvre des conseils de perfectionnement de chaque formation est hétérogène : certains ne sont pas de véritables conseils de perfectionnement, mais plutôt des conseils « pédagogiques » dont les partenaires socioéconomiques et socioculturels sont absents. Ces déficits peuvent être dus à un défaut de motivation, un manque de sens qui ne peut prendre corps que si les conséquences et les améliorations produites sont visibles des acteurs les sollicitant. Les processus de mise en œuvre des conseils de perfectionnement doit au minimum inclure la diffusion auprès des étudiants, des actions/réactions consécutives. Or, il est souvent indiqué que les étudiants ne sont plus présents pour ces retours ; l'explication du cheminement des précédentes actions aux nouveaux entrants est un élément de motivation et de compréhension du sens de la démarche.

- *Travailler à l'extension d'un comité étudiant au niveau de l'établissement et d'un réseau étudiant maillant l'ensemble des structures afin de les rendre acteurs dans la transformation de l'OF et son amélioration continue à tous les niveaux*

Le projet NewDEAL a toujours porté une attention particulière à l'implication des étudiants dans la transformation, et ce, pour comprendre et prendre en compte au mieux leurs besoins. Un comité des étudiants a assuré ce lien et les quelques réunions ont permis de mesurer l'intérêt d'une telle instance. Le passage à l'échelle de l'établissement implique de s'interroger sur le devenir de ce comité étudiant. Pour dynamiser cette réflexion, le comité des étudiants pourrait, dans un 1^{er} temps, être relancé notamment en expliquant à ses membres quels ont été les résultats et les effets de réunions précédentes, ce qui redonnerait du sens à l'action étudiante et l'établissement pourrait ainsi mandater un noyau d'étudiants dans la construction d'un futur comité à l'échelle de l'établissement. Dans un 2^e temps, ce noyau d'étudiants, associés à des élus des différentes structures assurant ainsi la plus large représentativité des domaines et des cultures, pourrait se voir confier la constitution de ce futur comité et la définition de ses missions. Pour assurer l'ancrage dans l'ensemble de l'établissement, le futur comité pourrait s'appuyer sur un réseau étudiant institutionnalisé.

2) Capacité du pilotage central

a) Adéquation des modalités de déploiement aux objectifs du projet

Pour accompagner la transformation et faciliter sa mise en œuvre, les porteurs du projet NewDEAL se sont appuyés sur le développement d'outils, les rendant porteurs du changement. La généralisation

du projet à l'ensemble de l'établissement doit nécessairement faire face à la grande variété des acteurs désormais concernés et l'appropriation de la démarche entreprise, depuis plusieurs années, par une communauté ciblée, ne peut être immédiate.

- *Positionner chaque outil comme facilitateur du changement et non comme objet du changement, en assumant les difficultés rencontrées pour certains et les apports de la plupart d'entre eux*

Une forte distorsion entre l'importance des moyens mis en œuvre par l'établissement et la perception des outils déployés est observable. Il s'avère que les fonctionnalités de certains outils sont critiquées par les premiers utilisateurs. La résistance au changement s'alimente des problèmes ainsi soulevés, ce qui constitue le point irritant majeur de la mise en œuvre de la transformation avec une réelle tension entre les objectifs du cadrage et les moyens mis à disposition. L'inadéquation des outils devient un motif pour différer une mise en œuvre : la désannualisation en est un exemple, bien que ce soit un projet phare de l'établissement. Sa mise en application peut être différée ou remise en question avec comme justification le fait que les outils de scolarité ne la permettent pas ou qu'ils alourdissent considérablement la charge des personnes. Comme expliqué ci-après, il convient de réduire l'impact des outils en démontrant les apports et en corrigeant les faiblesses de chacun.

- *Anticiper le transfert du pilotage du projet NewDEAL au niveau de l'établissement et trouver son positionnement par rapport aux instances statutaires et au sein du pilotage de l'établissement*

La question du devenir des instances de pilotage du projet au terme du projet se pose, mais elle devrait trouver facilement des solutions, compte tenu de l'expérience acquise et de l'appropriation réelle du projet par l'ensemble de la communauté. Ces instances de pilotage et d'opérationnalisation de la transformation doivent désormais être définies au niveau de l'établissement, avec les structures de formation pour être les comités de l'établissement. Le mot transformation est presque à oublier puisqu'il s'agit désormais du mode de fonctionnement de l'établissement en matière de formation. Des précautions doivent cependant être prises pour définir les missions de ces comités et des instances déjà existantes quitte à revoir les périmètres de chacune, l'essentiel étant de préserver la dynamique actuelle. Ce travail est crucial et sera aussi un modèle pour d'autres universités où le pilotage de la formation au quotidien reste souvent « le parent pauvre », se réduisant aux injonctions nationales.

b) Effectivité de la prise en compte des résultats de la recherche sur la transformation (Open Lab in'Pact)

Alors que ses missions sont clairement définies autour de la documentation, de la mesure et de l'analyse des transformations pédagogiques engagées et que les actions au travers d'enquêtes sont réalisées, les entretiens mettent en évidence une forte méconnaissance de l'Open Lab qui ne semble pas visible par les responsables de structures et de mentions.

La Newsletter pédagogique aurait pu constituer un vecteur d'information pour l'Open Lab, mais le volet « recherche en pédagogie » reste anecdotique et le risque est que l'Open Lab demeure une « bulle » d'initiés. Cela induit une distorsion entre les efforts déployés par l'établissement pour communiquer sur ces sujets et les résultats obtenus, mais surtout la crainte d'une perte d'effectivité dans la transmission de bonnes pratiques au sein de l'établissement lui-même. De plus, il nous semble essentiel de profiter de l'Open Lab pour documenter les transformations mises en place et ainsi faire de l'Université de Bordeaux un environnement capacitant.

- *Inciter le rapprochement entre l'Open Lab et les acteurs de terrain du projet NewDEAL afin d'accentuer la valorisation « recherche » de leur vécu de la transformation*

Il est à craindre que les travaux issus de l'Open Lab soient étiquetés comme tels, devenant des travaux de niche, alors qu'ils sont tous des résultats d'expérimentations du projet NewDEAL. Les enquêtes sont apparemment commanditées par la direction du projet NewDEAL alors qu'elles devraient a priori l'être par les acteurs de terrain dès qu'il y a projet. Les acteurs du projet NewDEAL sont globalement en connaissance des activités de l'Open Lab, mais l'interface entre les acteurs de terrain et l'Open Lab est trop ténue pour qu'une réelle relation d'écoute réciproque se mette en place. L'Open Lab n'est actuellement pas assez sollicité pour des analyses d'impact et des retours sur le terrain. Pour améliorer cette relation, l'Open Lab doit avoir une parfaite connaissance des lieux et des objets d'expérimentation, car la plupart des expérimentations, comme le nom l'indique, sont des terrains de recherche. Il est nécessaire que tous les acteurs de terrains engagés dans un processus ACOF fassent appel à l'Open Lab et au travers de l'accompagnement par l'Open Lab, il doit leur être proposé un mode d'analyse et de mise en valeur des contributions et des résultats associés. Une participation au COPIL Communication aidera à cette connaissance fine et à cette prise d'initiative de l'Open Lab.

- *Inciter à la valorisation systématique des vécus de chaque expérience, accompagnée par l'Open Lab, au travers de publications scientifiques ou de présentations orales internes ou externes*

Le renforcement de l'interface entre l'Open Lab et les acteurs de terrain conduira naturellement à une proposition par l'Open Lab de valorisation en termes de publications orales ou écrites, internes ou externes à l'université.

Les résultats des travaux propres à l'Open Lab sur commande du COPIL comme ceux relevant du simple accompagnement par l'Open Lab, doivent systématiquement être présentés dans des espaces dédiés tels que les différents conseils de formation (conseils centraux, conseils de structures, conseils de perfectionnement...). La présentation actualisée des démarches et des conclusions peut également se faire dans le cadre du plan de formation des enseignants, mais elle doit être intégrée de manière obligatoire dans le plan de formation des nouveaux enseignants ; la préparation de ces présentations par les acteurs doit être accompagnée par l'Open Lab.

La revue *Études & Pédagogies*, créée en 2023, et la Newsletter pédagogique sont des outils facilitateurs pour assurer une diffusion élargie des contributions, mais aussi et surtout pour valoriser les acteurs eux-mêmes. L'Open Lab joue ici un rôle essentiel d'accompagnement individuel à l'écriture. La visibilité de ce type de travaux sera accrue si un onglet Recherche en pédagogie apparaissait dès la page d'accueil de la Newsletter pédagogique ! Mentionnons que pour inciter à une plus grande participation contributive, tout projet pédagogique interne qu'il soit porté ou non par le projet NewDEAL pourrait inclure un livrable de type publication.

En conclusion, améliorer la perception de l'impact de la transformation et renforcer l'appropriation de l'analyse de l'impact par le terrain impliquent de considérer que la recherche en pédagogie se fait au quotidien dans tout projet, et de valoriser chaque projet avec l'accompagnement de l'Open Lab.

3) Développement d'un environnement numérique soutien aux nouveaux cursus

Le projet NewDEAL comporte un volet numérique important car l'organisation de l'architecture de l'offre de formation et le suivi individualisé de la progression des apprenants sont des éléments critiques pour la réussite de la transformation. Le développement des outils spécifiques est incontournable pour réussir le passage à l'échelle, tant en nombre de formations concernées qu'en nombre d'étudiants à accompagner. L'université s'est donc engagée dans une évolution des outils

internes afin de prendre en compte ces aspects, en anticipant une articulation favorable avec les nouveaux outils devant permettre de répondre aux objectifs de la loi ORE elle-même et développés dans le cadre du projet national PC-SCOL (BCC, désannualisation...). Le risque actuel est soit de poursuivre les développements avec possibilité de perte des fonctionnalités lors du déploiement de l'outil PEGASE, soit de temporiser les développements. Quoiqu'il en soit, la dynamique dont témoigne actuellement la communauté risque d'être freinée de manière importante.

a) Prise en compte des besoins et anticipation de la transformation des usages

L'anticipation des nouveaux besoins en matière d'outils numériques a été insuffisante en ce qui concerne les outils de scolarité. Des raisons exogènes comme l'impact de la crise sanitaire, mais surtout les retards accumulés dans le développement des outils nationaux en sont les principales causes. Il faut aujourd'hui faire le constat que cela met en difficulté le succès de la transformation de l'offre de formation à court et moyen terme. À travers les entretiens avec les différents acteurs, l'outil GOF (Gestionnaire de l'Offre de Formation) est l'outil numérique qui fait réagir le plus la communauté et les effets de son déploiement sont perçus très négativement : impossibilité d'implémenter certaines maquettes de programme de formation, impact sur l'affichage considéré comme de mauvaise qualité, coût humain induit par les saisies manuelles... Il ne s'agit pas d'un problème d'accompagnement au déploiement, mais bien d'un sentiment partagé de déficit technique de l'outil qui est perçu comme mal approprié à la description et à la présentation de l'offre.

- *Utiliser un comité des usagers/techniciens pour définir objectivement les défauts de l'outil et prioriser les fonctionnalités de l'outil à absolument améliorer pour ne pas bloquer le projet*

Quelle que soit la raison de cette perception négative, défauts effectifs de l'outil ou résistance au changement, cette observation traduit un écart important entre l'enjeu de GOF pour l'établissement et son appropriation par le terrain. Il est essentiel d'y remédier et pour ce faire, le COS recommande de s'inscrire dans un processus d'amélioration progressive, en associant usagers et professionnels techniques de l'outil. Ils doivent objectivement et conjointement dresser un bilan des difficultés, puis prioriser les fonctionnalités essentielles en relation avec les objectifs de l'OF. Il faudra sans doute revisiter le périmètre opérationnel de l'outil GOF – cet outil ne peut pas tout faire ! – quitte à se focaliser sur certaines fonctionnalités, et ce, de manière satisfaisante, au détriment d'autres. Il faut prendre conscience qu'un outil informatique ne peut être en perpétuelle évolution, en intégrant sans cesse de nouvelles fonctionnalités ; les problèmes de GOF proviennent sans doute de l'évolution permanente de l'OF. Dans plusieurs universités, il est souvent fait le reproche que l'évolution pédagogique se fait sans considération par rapport à l'implantation informatique ; cette évolution a été particulièrement rapide à l'Université de Bordeaux. La simplification de l'OF en termes de flexibilité des parcours (comme préconisé au paragraphe 1a)) et surtout sa stabilisation (qui ne signifie en aucun cas un arrêt du processus d'ACOF) peut être à la source de simplification, d'amélioration ou encore de priorisation des fonctionnalités.

b) Articulation entre les périmètres fonctionnels des outils internes et nationaux

Il n'y a pas vraiment d'évolution visible en la matière depuis la 1^{re} séance du COS, ce qui, compte-tenu de l'avancement du déploiement de la transformation, constitue plutôt un recul. La cause principale est l'attente toujours différée de l'outil national, ce qui place aujourd'hui l'établissement dans la nécessité de réactualiser le calendrier de la transformation, étant confronté à l'incapacité des outils à prendre en compte la nouvelle organisation de la formation. Ce décalage entre les besoins induits par la transformation et les services offerts par les outils constitue actuellement le risque majeur d'échec du projet. Cet aspect est d'autant plus critique que le projet NewDEAL et l'Université de

Bordeaux sont perçus au plan national comme précurseurs pour la mise en place des BCC, de la différenciation des rythmes d'apprentissage et de l'individualisation des parcours, piliers de la loi ORE.

Le COS insiste sur le fait que l'attente de cet outil national est source d'inquiétude pour toutes les universités françaises qui ont entrepris des démarches comparables et pour qui l'absence d'outils de gestion est désormais un blocage. Il appuie fortement l'inclusion de l'Université de Bordeaux dans le pilotage de l'outil national et surtout la prise en compte dans cet outil des objectifs majeurs de la loi ORE (non annualisation des BCC, différenciation des rythmes, individualisation des parcours).

4) À propos d'expérimentations originales

Au cours de la visite, les mises en place de plusieurs expérimentations accompagnées de leur état d'avancement ont été présentées. Deux d'entre elles, de par leur originalité et leur potentiel, ont retenu l'attention du COS : le CPES (cycle pluridisciplinaire d'études supérieures) et la professionnalisation de la licence via des mutualisations avec le BUT.

a) Le CPES- cycle pluridisciplinaire d'études supérieures

Le CPES est un projet pilote du projet NewDEAL. Cette licence « Sciences et société » a pour objectif de répondre aux enjeux des transitions environnementales et sociétales, en proposant aux étudiants des enseignements pluridisciplinaires, dans le cadre d'une spécialisation progressive. La mention n'est pas rattachée à un collège de l'université, évitant ainsi toute influence disciplinaire. Elle est construite en partenariat avec le lycée Montaigne. La 1^{re} année se déroule au lycée tandis que l'hébergement des deux années suivantes est assuré conjointement par les deux établissements. Chacun des 45 étudiants par promotion bénéficie d'un contrat pédagogique spécifique. En concertation avec l'équipe pédagogique, il doit, après une année de tronc commun, se spécialiser en choisissant un itinéraire parmi neuf possibles, itinéraires préservant une poursuite d'études dans un ou plusieurs masters. L'expérimentation a été mise en place à la rentrée 2022. Mentionnons que seuls les niveaux L1 et L2 font l'objet des remarques actuelles.

Il est clair que la formation est exigeante en termes d'implication et de travail pour les étudiants, mais ceux-ci l'apprécient. Cependant, de leur avis, la transition entre la première et la seconde année est vécue comme rude, à la fois en termes de contenus et de modalités d'étude. Il est donc important de travailler à l'amélioration de cette transition ; le recours à de l'hybridation pourrait être envisagé. De plus, l'architecture de la formation, complexe en termes de croisements d'UE, mériterait d'être simplifiée afin d'améliorer la lisibilité des choix offerts aux étudiants et le choix de l'itinéraire pourrait être retardé d'un semestre afin de leur permettre de mieux appréhender l'arrivée à l'université et de murir la construction de leur parcours personnel. Cette temporisation de la spécialisation progressive nécessite de convaincre les responsables de master que la plus-value de ces étudiants, au-delà du volume de connaissances disciplinaires acquises, se situe dans les aptitudes qu'ils ont développées (autonomie, capacité à apprendre à apprendre, approche pluridisciplinaire, compétences transversales diversifiées...).

b) La professionnalisation en Licence, en relation avec le BUT

Des initiatives de professionnalisation progressive de l'étudiant sont en place : elles trouvent tout leur sens avec le développement des nouvelles filières BUT et la volonté de créer des passerelles entre BUT et licences. L'expérimentation en cours concerne le BUT GEII (Génie électrique et informatique

industrielle) parcours électronique et la licence mention SPI (Sciences pour l'ingénieur). Durant l'année 2023-2024, ont été introduits des éléments de l'année BUT 1 pour créer un parcours professionnalisant dès la L2 ; il en sera de même pour la L3 en introduisant des éléments de l'année BUT 2. L'expérience est appréciée par les apprenants avec deux étudiants actuellement concernés. Néanmoins, une telle mutualisation engendre des difficultés naturelles de mise en œuvre dès que le passage à l'échelle est envisagé : éloignement des sites d'enseignement, capacités d'accueil sur site, gestion des emplois du temps... Le contenu pédagogique ayant été revisité par les enseignants de BUT et licence de ce domaine, le COS suggère de réfléchir à un modèle d'une part symétrique où des étudiants de BUT pourraient bénéficier d'enseignements en licence et d'autre part collectif où la notion de groupe d'étudiants (type groupe TP) est prise en compte dès la conception. Une telle approche répondrait à une plus grande flexibilisation des parcours d'études en y insérant la professionnalisation.

5) Conclusion

De par la définition des comités d'orientation stratégique de formation, ses membres accompagnent les acteurs de l'université vers l'avenir ; leur rôle étant de mettre en lumière prioritairement les éléments d'amélioration possible et de répondre aux questionnements des acteurs. Ce rapport a été écrit avec cet objectif.

Néanmoins, les membres du COS du projet NewDEAL insistent sur le fait qu'ils ont été fortement « impressionnés », de manière positive, par un état d'avancement du projet remarquable :

- La mise en place de l'ACOF sur toute l'université dépasse le cadre expérimental et le processus ACOF est accepté par une très grande majorité des équipes pédagogiques. L'ACOF est désormais un projet d'établissement et non un objectif du projet NewDEAL.
- La reconnaissance du service de la MAPI comme service indispensable devant être préservé est un grand pas pour viser une amélioration en termes d'alignement pédagogique qui est encore largement en construction.
- Les initiatives et les projets poursuivis en parallèle sont très nombreux. Cette multitude, qui traduit un fort dynamisme, induit une réflexion du COS, à savoir que leur pérennisation passera nécessairement par une priorisation de certains pour éviter l'épuisement du personnel.

La formation à l'Université de Bordeaux est « en ébullition », certes sous l'impulsion du projet NewDEAL et de ses pilotes, mais surtout grâce à tous les acteurs impliqués dans la formation des étudiants et aux étudiants eux-mêmes. Le COS espère que l'essaimage des expériences positives vécues à l'Université Bordeaux dépassera la cadre de l'université, avec pour objectif l'ACOF de l'enseignement supérieur.