

# Comprendre le contexte institutionnel et académique



L'ingénierie de la formation :  
des cours performants  
des étudiants compétents



# Table des matières



<b>Objectifs</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>I - Ingénierie des formations diplômantes</b>	<b>9</b>
<b>II - Le cadre académique</b>	<b>11</b>
A. Éléments à considérer pour prendre en compte les exigences académiques.....	11
B. Exemple : Le système "LMD" dans l'Union Européenne.....	11
C. Exemple : Le système "LMD" au Sénégal.....	12
D. Le système "LMD" dans l'Union Européenne, l'exemple des Masters.....	13
E. D'autres exemples en France, en Russie et au Kazakhstan.....	14
<b>III - La stratégie de l'établissement</b>	<b>15</b>
A. Les objectifs, la vision, les règles, les contraintes.....	15
B. Exemples d'orientations stratégiques à Montpellier SupAgro.....	16
<b>IV - La gouvernance en interne</b>	<b>19</b>
A. L'accompagnement du changement.....	19
<b>V - Le manuel de la séquence 3</b>	<b>21</b>
<b>Conclusion</b>	<b>23</b>



# Objectifs

A la fin de cette séquence, vous serez capable de :

- Expliquer comment / en quoi les aspects institutionnels et académiques rentrent dans le processus de création ou rénovation d'un cursus de formation: dimensions organisationnelles, sociales, réglementaires... ;
- Donner un exemple de processus institutionnel à suivre pour construire un master : consultations, validation, certification... ;
- Rappeler quels blocages peuvent surgir en lien avec le contexte institutionnel et académique ;



# Introduction

« Dans cette séquence, nous allons nous focaliser sur **la compréhension du contexte institutionnel et académique.** »



La prise en compte des préoccupations d'ordre socio-économique pour la conception des formations ne peut être isolée du cadre réglementaire s'appliquant sur les institutions d'enseignement supérieur. L'État définit le cadre d'exercice des activités de ces

institutions et la démarche d'ingénierie ne peut s'inscrire que dans ce cadre.

Ensuite, la conception d'une nouvelle formation au sein d'une institution d'enseignement supérieur devrait aussi pouvoir décliner d'une politique, des orientations stratégiques de l'institution qui la porte. Le souci de cohérence, lié à des préoccupations d'ordre socio-économique d'efficacité et d'efficience, appliquées à une institution d'enseignement supérieur, constitue un élément important de la démarche.

Cette étape propose ainsi de partager des expériences, des références à des contextes différents et des éléments de méthode utilisés dans le contexte français et européen.





# Ingénierie des formations diplômantes



## Les principales étapes



- Adhésion de l'institution / « intention politique & institutionnelle »
- Cadres académiques, réglementation
- Consultation des instances décisionnelles
- Recueil des informations réglementaires
- Analyse de la gouvernance, potentiels freins au changement



# Le cadre académique



Éléments à considérer pour prendre en compte les exigences académiques	11
Exemple : Le système "LMD" dans l'Union Européenne	11
Exemple : Le système "LMD" au Sénégal	12
Le système "LMD" dans l'Union Européenne, l'exemple des Masters	13
D'autres exemples en France, en Russie et au Kazakhstan	14

## A. Éléments à considérer pour prendre en compte les exigences académiques

Recueillir les documents, informations et règlements qui définissent une formation en termes....	Recueillir les documents, informations et règlements qui permettent de certifier une formation, notamment.."
D'architecture globale ?	Les instances de reconnaissance... / habilitation de la formation (ex HCERES, CTI...)
De type et nombre de crédits / heures ? Exemple : <i>Les crédits ECTS</i> <sup>1</sup>	Le processus de validation: démarches, comités, délais, durée de validation, révision,...
De répartition cours / TD / TP / stage / travail personnel ?	
D'objectifs et exigences pour les stages ?	
De disciplines obligatoires et éventuellement des niveaux à atteindre (langues/TOEIC, culture générale...) ?	
De mobilités envisageables ? Où ?	

1 - <http://www.agence-erasmus.fr/page/ects>

## B. Exemple : Le système "LMD" dans l'Union Européenne

Dans le cadre de l'harmonisation des cursus d'enseignement supérieur européens, le cursus universitaire français s'organise autour de trois diplômes nationaux : la licence, le master et le doctorat. Cette organisation, dite L.M.D., permet d'accroître la mobilité des étudiants européens, la mobilité entre disciplines et entre formations professionnelles et générales.

### *Le semestre comme unité*

Les formations universitaires sont organisées en semestres. L'année universitaire en France se décompose en deux semestres qui se répartissent ainsi :

- Premier semestre : de septembre à janvier
- Second semestre : de février à juin

### *Des crédits capitalisables et transférables*

Chaque semestre d'études est affecté de 30 crédits ou E.C.T.S. (European Credit Transfert System), **communs à de nombreux pays européens** : en licence, 6 semestres validés soit au total 180 crédits ; en master 4 semestres validés soit au total 120 crédits (300 crédits en capitalisant avec la licence).

Chaque enseignement du semestre reçoit un nombre de crédits proportionnel au temps que l'étudiant doit y consacrer et qui inclut le travail personnel.

Dans le cadre de leur contrat pédagogique, **les étudiants peuvent acquérir des crédits dans des établissements d'enseignement supérieur à l'étranger**. Les crédits sont également transférables d'un parcours à l'autre (sous réserve d'acceptation de l'équipe pédagogique).

Le parcours universitaire organisé en crédits est ainsi moins rigide, plus personnalisé qu'auparavant et permet aux étudiants de découvrir d'autres disciplines avec le seul impératif de conserver un cursus cohérent.

### *Les anciens diplômes*

Les étudiants qui ont validé les quatre premiers semestres de la licence et ainsi acquis 120 crédits peuvent demander à ce que leur soit délivré un D.E.U.G.. De même, les étudiants qui ont validé les deux premiers semestres du Master peuvent acquérir un diplôme de maîtrise.

## C. Exemple : Le système "LMD" au Sénégal

*Babacar GUEYE, Directeur des affaires académiques et juridiques à la direction générale de l'enseignement supérieur du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche du Sénégal*

### VIDÉO

#### Discours :

Au Sénégal, le système Licence - Master - Doctorat (LMD) est arrivé dans l'espace universitaire à la suite d'une directive de l'Union économique et monétaire de l'Ouest Africain, dont le Sénégal est membre.

Cette directive qui demandait, à tous les états membres, de rentrer de plain-pied dans le système LMD. Dans le but d'opérationnaliser cette directive, le

gouvernement du Sénégal, une loi, qui a été voté par l'assemblée nationale, qui définit les conditions de mise en place du LMD dans les établissements d'enseignement supérieur public et privé au Sénégal. Par la suite, cette loi a été opérationnalisé à travers différents décrets.

D'abord, un premier décret qui définit la licence, un second qui définit le master et une troisième, le doctorat. Chacun de ces décrets définit les conditions d'accès, les conditions de validation des enseignements et les conditions de déroulement des enseignements. Suite à cela, les universités se sont lancées.

Certaines comme l'UCAD (Université Cheikh Anta Diop de Dakar), qui avait une longue tradition d'enseignements, ont commencé à mettre en place ce système avec quelques difficultés. De nos jours, de fortes avancées sont visibles. D'autres universités sont nées avec le LMD.

## D. Le système "LMD" dans l'Union Européenne, l'exemple des Masters

### *Un diplôme national*

---

Le master est un diplôme national, il est délivré **au nom de l'État et bénéficiant de sa garantie**.

Il est obtenu après l'acquisition de 120 crédits capitalisables (*ECTS*<sup>2</sup>), répartis sur 4 semestres, après la licence (« Bac +5 »).

### *Les enseignements*

---

Les enseignements sont :

- Théoriques
- Méthodologiques
- Appliqués
- Avec un ou plusieurs stages
- Initiation à la recherche avec notamment la rédaction d'un mémoire ou d'autres travaux d'études personnels

### *Reconnaissance du diplôme*

---

Une circulaire du 11 mai 2011 précise les modalités d'élaboration et de délivrance des diplômes en partenariat international reconnus de plein droit en France et délivrés par les chefs d'établissement.

### *Pour aller plus loin...*

---

Cf. le Bulletin officiel (BO) n° 47 de décembre 2006 sur *les modalités d'élaboration et de délivrance des diplômes dans le cadre du dispositif "LMD"*<sup>3</sup>



### *Rappel : En France*

---

**Un Visa, procédure de reconnaissance**, du Ministère de l'Enseignement Supérieur le plus haut degré de reconnaissance, est accordé aux établissements. Il confère au diplôme la valeur d'un diplôme national.

Il est accordé pour une durée maximale de 6 ans, renouvelable.

Inscrit généralement d'office au RNCP (Répertoire National des Compétences Professionnelles), le diplôme, «visé» par l'État, donne l'accès au cycle LMD

2 - <http://www.agence-erasmus.fr/page/ects>

3 - <http://www.education.gouv.fr/bo/2006/47/MENS0603037C.htm>

(Licence, Master, Doctorat), que ce soit en France ou à l'étranger.

Label d'enseignement de qualité nationale, qui assure notamment aux écoles décernant ce diplôme des accords avec les meilleures universités étrangères.

**Il reconnaît la qualité des compétences acquises pendant la formation et est également prisé par les entreprises.**

Il faut d'abord que l'établissement ait obtenu la reconnaissance de l'État. Une fois reconnue, l'école peut alors déposer une demande de visa (un par formation) auprès du Ministère de l'Enseignement supérieur.



### *Complément : Quelques liens...*

- *Le code de l'éducation*<sup>4</sup>
- *Le rôle du CNESER*<sup>5</sup> (Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche)
- *Le rôle du CNESERAAV*<sup>6</sup> (Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche agricole, agroalimentaire et vétérinaire)
- *Le site CIEP /centre ENIC-NARIC France*<sup>7</sup> est le centre français d'information sur la reconnaissance académique et professionnelle des diplômes

## E. D'autres exemples en France, en Russie et au Kazakhstan



*Exemple : Les crédits ECTS, un exemple à Agrocampus Ouest (Rennes)*



*Exemple : L'architecture d'un master au Kazakhstan (2014)*



*Exemple : Les programmes de Master en Russie et aux Kazakhstan (2014)*

4 - [https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=009F70B47F051D8B0E5CFF509AE7EC8C.tpdila10v\\_1?cidTexte=LEGITEXT000006071191&dateTexte=20100830](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=009F70B47F051D8B0E5CFF509AE7EC8C.tpdila10v_1?cidTexte=LEGITEXT000006071191&dateTexte=20100830)

5 - <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid53497/le-conseil-national-de-l-enseignement-superieur-et-de-la-recherche-cneser.html>

6 - [https://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil\\_national\\_de\\_l'enseignement\\_sup%C3%A9rieur\\_et\\_de\\_la\\_recherche\\_agricole,\\_agroalimentaire\\_et\\_v%C3%A9t%C3%A9rinaire](https://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil_national_de_l'enseignement_sup%C3%A9rieur_et_de_la_recherche_agricole,_agroalimentaire_et_v%C3%A9t%C3%A9rinaire)

7 - <http://www.ciep.fr/enic-naric-france>

# La stratégie de l'établissement



Les objectifs, la vision, les règles, les contraintes...

15

Exemples d'orientations stratégiques à Montpellier SupAgro

16

## A. Les objectifs, la vision, les règles, les contraintes...



*Conseil : Des questions à se poser...*

- Quelles marges de manœuvre pour créer / innover dans les parcours ?
  - Pour qui ?
  - Enseignants-chercheurs ?
  - Ingénieurs pédagogiques ?
  - Ingénieurs formation ?
- Existe-t-il une stratégie ?
  - Un projet d'établissement ?
  - Comment y sont abordés les questions de thématiques à développer ?
  - De partenariats ?
- Quels sont les moyens financiers, logistiques, humains sur lesquels on peut s'appuyer pour le développement du projet de formation et sa mise en œuvre ultérieure ?
  - Des recrutements sont-ils envisageables?
- Quelle est la « politique économique » pour l'établissement ?
  - Pour le type de formation en question ?
  - Rentabilité ?
  - Coûts ?
  - Budget disponible ?



*Fondamental : Rien n'est en place chez vous ? Pas d'inquiétude !*

Il est tout aussi important de mettre en place de manière raisonnée une nouvelle formation que de mettre en place ces cadres et ses réflexions pour rentrer dans une démarche d'amélioration continue des enseignements.

## L'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage



"Les autorités publiques responsables de l'enseignement supérieur devraient veiller à l'existence d'un cadre durable, bien financé pour soutenir les efforts des établissements d'enseignement supérieur pour améliorer la qualité de l'enseignement et l'apprentissage."

Source : UE report «Improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions JUNE 2013. Recommendation 1.

## B. Exemples d'orientations stratégiques à Montpellier SupAgro



### *Exemple : Le cadre stratégique*

Ce document intitulé « *Cadre stratégique* » présente les orientations, objectifs et indicateurs stratégiques de l'Établissement.

Certains de ces objectifs et indicateurs (mis en évidence dans le document en italique et caractères gras) ont été contractualisés avec l'État dans le «*Contrat d'objectifs et de performance*» (COP 2015-2019) signé en mai 2015.



### *Exemple : Contrat d'objectifs et de performance (COP)*

Contrat d'objectifs et de performance entre Montpellier SupAgro et le Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt – 2015/2019



### *Exemple : Mission, Vision, Ambition*

Ce texte intitulé « *Mission, Vision, Ambition* » présente la vision partagée au sein de l'Établissement et les ambitions que celui-ci se donne sur la période.



### *Exemple : Construction d'une stratégie scientifique et partenariale à Montpellier SupAgro*

VIDÉO



**Discours :**

Bonjour,

Je m'appelle Marie-Laure Navas, je suis Professeure à Montpellier SupAgro, et depuis un an directrice déléguée en charge des formations et de la politique scientifique. Depuis mon arrivée, j'ai coordonné **la construction de la stratégie scientifique et partenariale** de l'établissement et je travaille maintenant à sa mise en place dans les formations.

*Pour moi, il y a trois conditions à remplir pour que cela soit possible :*

**la première** est que les orientations stratégiques doivent être **claires, atteignables, et compréhensibles** par tous ; l'idéal étant d'identifier 2 ou 3 messages.

A SupAgro, il s'agit de

- recentrer notre activité car notre offre actuelle est trop dispersée,
- affirmer notre champ d'activités scientifiques, en se positionnant sur 4 axes transversaux et reconnus par nos partenaires,
- renforcer et rendre lisible les liens entre nos missions principales de formation, de recherche et de transfert.

**la deuxième** condition est qu'il faut ensuite **identifier les différents chantiers** et les bons pilotes, en donnant un cadre, tout en facilitant l'innovation, qu'elle soit pédagogique ou scientifique, ce qui nécessite un certain climat de confiance.

**Enfin, la troisième** est de se **donner le temps nécessaire pour s'auto-évaluer** et réajuster le projet, tout en impliquant les différentes équipes

*Chacune de ces conditions correspond à une étape qui nécessite une méthode spécifique et présente des difficultés :*

Pour identifier des orientations stratégiques claires, atteignables, et comprises, il faut obligatoirement associer une approche top-down et bottom-up., du haut vers le bas, et du bas vers le haut.

**L'approche Top/Down** permet de lancer des idées, ce qui permet de les tester et de réagir très vite si elles ne conviennent pas. Cela permet aussi à certains de se positionner, en réagissant positivement ou négativement.

Cette approche permet aussi d'inclure les propositions ou les recommandations venant de l'extérieur. Par exemple, notre ministère de tutelle et diverses instances d'évaluation nous avaient fortement « recommandé » de diminuer notre offre de formation.

**L'approche Bottom/Up** est aussi indispensable pour diversifier les points de vue, et faire émerger des nouvelles propositions. Pour nous, elle a permis de formaliser les périmètres des axes scientifiques, d'identifier des actions phares, comme, par exemple, les nouveaux modules de masters et le MOOC en agro-écologie, ou notre chaire Unesco sur les Alimentations du Monde.

Mais la bonne méthode impose d'alterner entre les deux approches, pour lancer un cadre, puis permettre une phase de proposition qui peut faire bouger ce cadre, avant de le fixer à nouveau pour le mettre en application.

Je pense que la réussite de cette étape dépend de deux conditions. La première est **la qualité des relais** ; en particulier les directeurs et cadres intermédiaires ont un rôle essentiel dans l'explication et l'animation des collectifs. A SupAgro, cette phase a été essentielle pour faire comprendre qu'une des nouveautés était d'afficher des thèmes permettant de rassembler nos activités de recherche, de formation et de transfert. Et c'est un travail qui est toujours en cours ! La deuxième est **la transparence de la procédure**. Il faut bien identifier les différentes étapes, celles de discussion puis le moment de la décision.

Une fois **le cadre** fixé, il doit être décliné en **chantiers** puis chacun de ces chantiers en **actions**. A SupAgro, il y a eu plusieurs chantiers lancés en parallèle, parmi lesquels les deux suivants :

- nous avons identifié deux niveaux de formations dont l'offre devait être revue. Dans les deux cas, nous avons chargé de l'instruction du dossier, une nouvelle structure, les comités de diplômes, qui regroupent les collectifs de formation et sont présidés par des enseignants. C'est un changement car beaucoup d'enseignants avaient l'habitude de travailler seuls ou par petite équipe.
- l'autre chantier important est celui des axes scientifiques qui doit faire émerger des actions. J'ai proposé des idées au départ et je me suis vite rendu compte que la sauce prenait quand les enseignants ont confirmé un axe que j'avais proposé alors qu'il n'existait pas avant, et surtout quand ils en ont proposé un nouveau. Dans les deux cas, des nouveaux projets sont apparus, avec des formations, des lieux d'interface avec les professionnels ... avec aussi de nouveaux porteurs, pas forcément identifiés auparavant.

Dans cette étape, **l'ennemi c'est le temps**. Il faut prendre le temps de la consultation et de la réflexion mais à la fin, il faut trancher, et c'est là qu'une procédure claire et expliquée en début de processus est essentielle

*La troisième étape d'auto-évaluation* est souvent absente, par manque de temps ou parce qu'on a envie d'aller vers de nouveaux projets. Je la pense essentielle pour corriger les erreurs ou réajuster certains choix, mais aussi pour revenir vers les équipes. Là aussi, le rôle des cadres et directeurs relais est essentiel.

Pour conclure, je dirais qu'une réforme réussie c'est aussi celle qui permet de faire émerger certaines initiatives isolées, qui seront peut-être à la base de la stratégie de demain. Cela suppose d'avoir un cadre un peu flexible, et surtout un management à l'écoute....

# La gouvernance en interne

IV

## A. L'accompagnement du changement



### *Fondamental*

Un établissement est une « *micro-société* »; le fonctionnement des relations sociales, formelles et informelles, a une influence non négligeable sur l'organisation courante d'un tel organisme, mais aussi sur la possibilité d'y introduire des changements; ces éléments sont liés à l'histoire, aux enjeux et intérêts des individus ou groupes d'individus...

Qui dit "création de nouvelle formation ou rénovation / réforme des cursus existants", dit "**changement**" !

On aborde donc ici les questions à se poser en termes d'accompagnement du changement, qui est fréquemment source de tensions.

En outre, on ne crée, en général, pas de formation '*ex-nihilo*'. Les formations sont portées par des établissements qui peuvent avoir défini des stratégies, des priorités... qui vont aussi influencer sur les propositions pouvant être faites.

Ainsi, il est important d'en avoir une vision, car **le changement n'est pas que technique !**

- Analyse des parties prenantes : intérêts et désintérêts (ex : Nb d'heures pour un enseignant augmente ou diminue... remise en question de la pédagogie courante; compétition interne; relations interpersonnelles...)
- Émergence / portage de la nouvelle idée ?
- Adhésion d'une équipe ? Portage par une personne ? Soutien de la direction ?
- Instances à consulter ?
- Comment prendre en compte les possibles résistances aux changements (contenus, pédagogie, concurrence, partenariats, ...) ?



**RECOMMENDATION 6**

*Heds of institutions and institutional leaders should recognise and reward (e.g. through fellowships or awards) higher education teachers who make a significant contribution to improving the quality of teaching and learning, whether through their practice, or through their research into teaching and learning.*



Exemple de possible stratégie pour lever certains blocages liés à la non / faible reconnaissance de l'implication des enseignants...

"Les responsables des institutions et des leaders institutionnels doivent reconnaître et récompenser (par le biais de bourses ou de prix) des professeurs de l'enseignement supérieur qui apportent une contribution significative à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage, que ce soit par leur pratique, ou à travers leurs recherches dans l'enseignement et l'apprentissage."

*Source : UE report «Improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions*

JUNE 2013. Recommendation 6.



# Le manuel de la séquence 3





# Conclusion



Avec la réforme du LMD en cours dans de nombreux pays africains et européens, la rénovation ou la création de nouvelles formations dans l'enseignement supérieur ne s'envisage qu'en rapport aux cadres institutionnels et réglementaires existants. Les porteurs de projets doivent impérativement exploiter les formats et s'assurer des processus en vigueur. C'est une étape indispensable avant de se lancer dans la réflexion sur l'architecture des formations.

La conception ou la rénovation de formation implique des équipes pluridisciplinaires. La démarche d'ingénierie de formation implique que les contenus de formation à construire ou à adapter seront orientés vers des situations d'apprentissages complexes et diversifiées correspondant aux réalités du monde professionnel. Il est donc impératif dès le départ de mobiliser une équipe capable ensemble de surmonter les contraintes techniques et organisationnelles.

A présent, vous pouvez revenir à l'accueil du Module :

> *Accueil du Module sur l'ingénierie de la formation*<sup>8</sup>

Continuez votre formation en découvrant la Séquence 4 :

> *Séquence 4 : La professionnalisation dans l'enseignement supérieur*<sup>9</sup>

8 - <https://www.supagro.fr/tempus>

9 - [https://www.supagro.fr/ress-tice/tempus/IF/Sequence4/co/Sequence4\\_Tempus\\_Fr.html](https://www.supagro.fr/ress-tice/tempus/IF/Sequence4/co/Sequence4_Tempus_Fr.html)