

GUIDE PRATIQUE

Accompagner le développement d'un cursus universitaire

Deborah Dominguez
Catherine Huneault
juin 2021



Unil

UNIL | Université de Lausanne

Centre de soutien
à l'enseignement



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

PÔLE DE SOUTIEN
À L'ENSEIGNEMENT
ET L'APPRENTISSAGE

Deborah Dominguez

Conseillère en pédagogie universitaire
Centre de soutien à l'enseignement
Université de Lausanne
Deborah.Dominguez@unil.ch

Catherine Huneault

Conseillère en pédagogie universitaire
Pôle de soutien à l'enseignement et
l'apprentissage
Division de la formation et des étudiants
Université de Genève
Catherine.Huneault@unige.ch

Table des matières

A qui s'adresse ce guide ?	2
Quelques définitions	3
Comment accompagner le développement d'un cursus ?	4
Récapitulatif des étapes et ressources possibles	5
Proposition de démarche pour accompagner le développement d'un cursus	6
Démarrer	7
1 Accueillir la demande d'accompagnement	7
2 Rencontrer les personnes impliquées dans la démarche.....	8
Explorer	10
3 Aider l'équipe à analyser le cursus existant et son contexte	10
4 Aider l'équipe à développer une vision commune du cursus souhaité.....	12
Préparer	14
5 Aider l'équipe à décider des changements à adopter	14
6 Aider l'équipe à planifier le changement	16
Réaliser	17
7 Aider l'équipe à mettre en œuvre le changement.....	17
Faire le suivi	18
8 Aider l'équipe à évaluer l'atteinte des objectifs fixés	18
9 Aider l'équipe à réguler le nouveau cursus.....	20
10 Partager et valoriser le travail accompli	20
Documentation consultée pour concevoir ce guide	21
Liens vers les pages web citées dans le guide	22
Ressources utiles	23
Liste des annexes (outils)	25

A qui s'adresse ce guide ?

Développer un cursus, c'est entreprendre de le modifier à petite ou grande échelle, de sorte à améliorer la qualité de la formation des étudiant-e-s, le fonctionnement de l'équipe enseignante, l'alignement avec certaines directives ou recommandations, etc. Cela peut aller d'une rédaction d'objectifs d'apprentissage à une réforme complète du plan d'études, par exemple.

En tant que conseillères pédagogiques, nous sommes souvent sollicitées pour accompagner le développement des cursus des universités de Genève (UNIGE) et de Lausanne (UNIL). Nous avons élaboré ce guide pour formaliser nos démarches et construire un cadre de référence commun visant à guider et outiller notre travail d'accompagnement*. Dans une optique de partage d'expérience, nous avons aussi souhaité le mettre à disposition de toute personne qui, comme nous, accompagnerait le développement d'un cursus, que ce soit au sein de nos institutions ou ailleurs.

Ce guide pratique vise ainsi à faciliter le travail des personnes qui accompagnent ou coordonnent le développement d'un cursus universitaire. Il peut notamment s'adresser à des responsables de cursus, à des coordinateurs-trices pédagogiques, à des enseignant-e-s, des équipes enseignantes ainsi qu'à des conseillers-ères pédagogiques.

Il décrit :

- des étapes possibles du processus d'accompagnement
- une proposition de démarche qui intègre :
 - les objectifs associés à chaque étape
 - des actions que ces personnes peuvent mener ou proposer en lien avec ces objectifs
 - des exemples de questions qu'elles peuvent poser ou se poser
 - des ressources à leur disposition (à consulter ou à produire)

Ce document reflète en particulier le contexte de l'enseignement supérieur en Suisse, mais il se veut générique et adaptable en dehors de ce contexte. Par conséquent, il est disponible sur demande au format Word, pour les personnes qui souhaiteraient pouvoir l'adapter. Ce document est amené à évoluer pour refléter les nouveautés en lien avec le développement de cursus et les pratiques d'accompagnement. Toute suggestion pour développer ce guide en ce sens est bienvenue.

Les accompagnateurs-trices de l'UNIGE et de l'UNIL peuvent à tout moment faire appel à nous pour obtenir des précisions sur le contenu de ce guide, un soutien pour certaines étapes, une orientation sur des ressources spécifiques en fonction des besoins, etc.

* Plusieurs éléments de ce guide ont été repris et adaptés de la documentation développée à l'UNIGE et à l'UNIL (site internet, mémos, ressources, directives internes, etc.). L'ensemble des sources consultées est présenté à la page 21.

Quelques définitions

Dans ce document, le terme « cursus » est employé comme synonyme de « programme d'études » pour désigner une unité de formation dont le déroulement complet aboutit à un grade universitaire (bachelor, master, etc.).

L'« équipe » désigne le groupe de personnes qui collaborent au processus de développement d'un cursus.

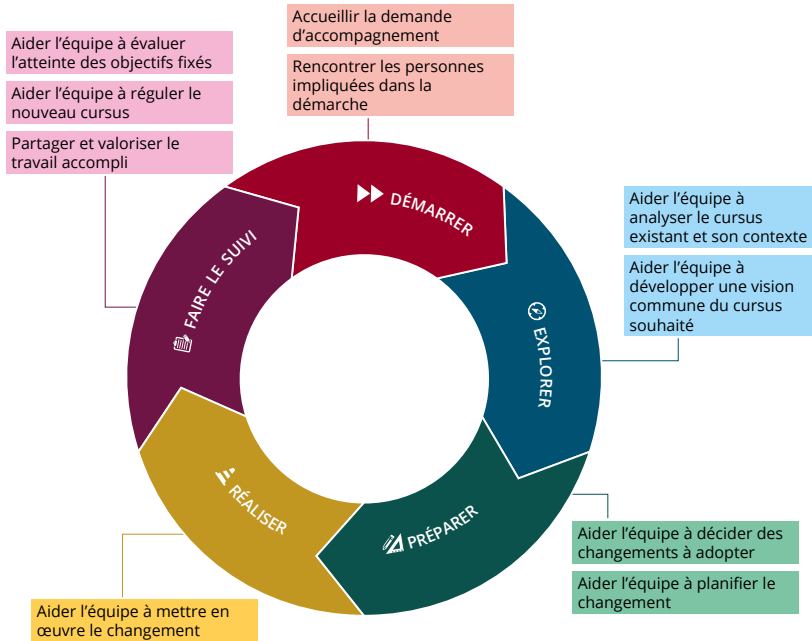
Les « accompagnateurs-trices » sont les personnes qui conseillent et soutiennent une personne ou une équipe dans sa démarche de développement d'un cursus.

Les « objectifs d'apprentissage » énoncent ce que les étudiant-e-s seront capables de faire à la fin d'une période d'apprentissage donnée (par exemple, un enseignement, un module ou un cursus). Cette expression est employée ici comme synonyme d'« objectifs pédagogiques », « acquis de formation » ou encore « learning outcomes ».

Les acronymes suivants sont également utilisés dans ce guide :

- AAQ** Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité
- ECTS** European Credit Transfer and Accumulation System
- EEE** Evaluations de l'enseignement par les étudiant-e-s
- ESG** Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area
- NQF** National Qualifications Framework (en Suisse : nqf.ch-HS)
- SWOT** Strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis
- UNIGE** Université de Genève
- UNIL** Université de Lausanne

Comment accompagner le développement d'un cursus ?



Proposition de démarche pour accompagner le développement d'un cursus

La démarche proposée vise à guider et outiller le travail des personnes qui accompagnent le développement d'un cursus, en offrant des repères pratiques. Elle est essentiellement basée sur l'expérience des centres de pédagogie de l'UNIGE et de l'UNIL en matière de développement de cursus. Il ne s'agit en aucun cas d'un modèle prescriptif, mais plutôt d'une proposition générale à adapter en fonction des spécificités du cursus, du contexte, des ressources et du temps à disposition, etc.

Les étapes de développement du cursus et le travail de l'accompagnateur-trice peuvent varier selon qu'il s'agisse d'aider l'équipe à réaliser un changement d'envergure modeste ou encore de modifier le cursus en profondeur. Il arrive que des allers-retours entre ces étapes soient nécessaires. De même, certaines étapes peuvent se chevaucher ou être réalisées dans un autre ordre. Le processus de développement d'un cursus est itératif et peut se répéter autant de fois que nécessaire.

Les pages qui suivent détaillent cette proposition de démarche et la complètent avec des suggestions d'actions concrètes, de questions et de ressources possibles pour l'accompagnateur-trice. Celles-ci visent à illustrer le propos, sans toutefois être exhaustives.

Récapitulatif des étapes et ressources possibles

	Etapes pour l'accompagnateur-trice	Exemples de ressources à produire et/ou consulter
Démarrer	1. Accueillir la demande d'accompagnement	Journal de bord ; plan et règlement d'études ; site web ou brochures sur le cursus ; organigramme.
	2. Rencontrer les personnes impliquées dans la démarche	Schéma du processus de développement d'un cursus ; arguments/témoignages ; « contrat » de collaboration.
Explorer	3. Aider l'équipe à analyser le cursus existant et son contexte	Matrice SWOT ; résultats d'enquête ; grilles de cohérence ; directives européennes, nationales et locales.
	4. Aider l'équipe à développer une vision commune du cursus souhaité	Référentiels de compétences ; NQF ; documents d'ordres professionnels ; littérature en pédagogie.
Préparer	5. Aider l'équipe à décider des changements à adopter	Checklist des objectifs SMART ; directives européennes, nationales et locales ; tableau d'estimation préliminaire des coûts/ressources.
	6. Aider l'équipe à planifier le changement	Plan d'action ; planning ou rétro-planning ; outils de partage et de travail collaboratif ; budget détaillé.
Réaliser	7. Aider l'équipe à mettre en œuvre le changement	Fiches pratiques en lien avec la pédagogie ; journal de bord virtuel ; tableau de suivi du plan d'action/budget.
Faire le suivi	8. Aider l'équipe à évaluer l'atteinte des objectifs fixés	Matrice SWOT ; checklist (critères, questions) ; grilles d'analyse et/ou d'observation ; résultats d'enquête.
	9. Aider l'équipe à réguler le nouveau cursus	Plan d'action actualisé, calendrier des mesures de suivi.
	10. Partager et valoriser le travail accompli	Publications (site web, journal, flyer, newsletter, etc.) ; présentations à l'interne et dans les réseaux externes.

Proposition de démarche pour accompagner le développement d'un cursus



1 ACCUEILLIR LA DEMANDE D'ACCOMPAGNEMENT

Le premier appel ou email concernant le développement d'un cursus marque le démarrage de l'accompagnement. Ce premier échange permet de se préparer pour la 1^e rencontre avec l'équipe.

1^{ER} OBJECTIF **Obtenir des informations sur l'interlocuteur-trice et sur la première rencontre**

Que puis-je faire ?

- Prendre des notes lors de l'appel, archiver le mail
- Identifier d'où émane la demande, me renseigner sur la personne qui me contacte
- Clarifier le contexte de la 1^e rencontre avec l'équipe et la nature de mon intervention
- Commencer à documenter la démarche pour garder une trace de mon accompagnement

Quelques questions à (me) poser

- De quel cursus s'agit-il ?
- Qui formule la demande ? Quel est son rôle et son statut ?
- D'où vient la demande : est-ce une approche *top-down* ou *bottom-up* ?
- Dans quel cadre la première rencontre aura-t-elle lieu et qui sera présent ?
- L'équipe est-elle prévenue de ma présence et d'accord que j'intervienne ?
- Quel est le but de la rencontre ?
- Qu'attend-on de moi lors de cette première rencontre, dois-je préparer quelque chose ?

Ma ressource

Trame de journal de bord (**Annexe 1**)

2^E OBJECTIF **Me familiariser avec le cursus**

Que puis-je faire ?

- Consulter et imprimer les documents-clés du cursus
- Me renseigner sur ce qui est déjà fait au sein du cursus en lien avec la qualité ou la pédagogie

Quelques questions à (me) poser

- A quelle(s) structure(s) le cursus est-il rattaché ?
- Comment le cursus est-il organisé ?
- Qui est impliqué dans ce cursus ?
- Les enseignements ont-ils une visée plutôt théorique, pratique ?
- Le cursus a-t-il déjà fait l'objet d'une évaluation institutionnelle ou spontanée ?
- S'il s'agit d'un master, un travail de développement du bachelor a-t-il déjà été fait ? Si oui, quoi ?

Mes ressources

- Plan et règlement d'études
- Plaquette de communication et site web du cursus
- Liste des personnes impliquées dans le cursus, organigramme
- Site web ou rapport d'activité de la faculté, de l'unité qualité, du centre de pédagogie
- Rapports d'évaluation

2 RENCONTRER LES PERSONNES IMPLIQUÉES DANS LA DÉMARCHÉ

La première séance avec l'équipe est l'occasion d'avoir un aperçu du projet de développement du cursus. Elle permet de clarifier les rôles de chacun·e et de convenir des modalités de collaboration pour la suite.

1^{ER} OBJECTIF Esquisser le projet de développement du cursus

Que puis-je faire ?

- Rappeler le cadre de la rencontre, l'origine de la demande
- Définir le projet dans les grandes lignes
 - S'il émane de l'équipe (« *bottom-up* ») : permettre à l'équipe de clarifier la demande ou le projet
 - S'il est imposé à l'équipe (« *top-down* ») : sensibiliser l'équipe aux raisons qui sous-tendent le projet, relatives notamment :
 - au cursus
 - à l'institution
 - aux prescriptions nationales et internationales vis-à-vis de certains enjeux (lisibilité des diplômes, employabilité, mobilité, qualité, etc.)
 - aux connaissances actuelles en pédagogie universitaire (principes et impact sur l'apprentissage)
 - à l'expérience d'autres cursus
- Présenter les étapes possibles de développement de cursus

Quelques questions à (me) poser

- De quelle façon veut-on développer le cursus et pour quelle(s) raison(s) ?
- Dans quel contexte s'inscrit ce projet ?
- Est-ce que le projet est compris et partagé ?
- Si non, comment sensibiliser l'ensemble des personnes à l'intérêt et l'utilité du projet ?
- Certaines étapes sont-elles déjà prévues ou envisagées ?
- Quelle est l'ampleur du projet envisagé ?
- Une durée est-elle estimée ?
- Y a-t-il des délais déjà fixés ?
- A-t-on déjà une idée des ressources à disposition (temps, personnes, postes, etc.) ?
- Souhaite-t-on mener ce projet à la manière d'une recherche scientifique (démarche SoTLi¹) ? Si oui, quelles sont les implications pour la suite ?

Mes ressources

- Principes de Bologne (UNIGE²)
- Standards et lignes directrices pour l'assurance qualité dans le supérieur (ESG³) et en Suisse (AAQ⁴)
- Recommandations de swissuniversities⁵, présentation du NQF (**Annexes 2-3**)
- Plan stratégique, politique qualité ou directives de l'institution
- Données quantitatives et qualitatives sur le cursus (statistiques, résultats d'évaluation, etc.)
- Résultats de recherche en pédagogie universitaire
- Raisons pour faire évoluer un cursus (UNIGE⁶)
- Témoignages ou expériences d'autres cursus
- Schéma du processus de développement d'un cursus (**Annexe 4**)

2^E OBJECTIF Clarifier l'implication de chacun-e et convenir des modalités de collaboration

Que puis-je faire ?

- Permettre à chaque personne de se présenter et se positionner par rapport au projet, d'exprimer ses questions, idées, craintes, réserves, etc.
- Envisager les collaborations potentielles
- Expliquer les différentes modalités d'accompagnement possible, par exemple :
 - fournir des ressources et/ou des outils
 - prendre part à des séances
 - animer des réflexions, des discussions
 - proposer des formations sur mesure
 - relire des documents, les commenter
 - effectuer des recherches, une veille des tendances en pédagogie
 - offrir du conseil pédagogique (individuel ou collectif)
 - mettre en contact, partager des retours d'expériences
- Définir le « mandat / charte de fonctionnement », idéalement par écrit

Quelques questions à (me) poser

- Quel est le rôle de chaque personne présente, son niveau d'implication, ses marges de manœuvre ?
- Quelle est l'attitude ou la posture de chacun-e vis-à-vis du projet ?
- Comment le leadership sera-t-il distribué dans le groupe ?
- Le leadership du projet sera-t-il stable dans le temps ? Peut-on prévoir des alternatives en cas de changement ?
- Quelles personnes faut-il associer au projet dès le départ compte tenu de leurs compétences, crédibilité, responsabilités, etc. ?
- Y a-t-il des collaborations stratégiques à envisager dès maintenant, des alliés potentiels ?
- Y a-t-il des sous-groupes de travail à constituer ?
- Associe-t-on des représentant-e-s de tous les corps associés au cursus ?
- Intègre-t-on un-e conseiller-ère pédagogique au projet ?
- D'autres services institutionnels seront-ils impliqués ?
- Qu'attendez-vous de moi, comment puis-je vous soutenir ?
- Quel est mon degré d'implication, mon rôle, mon « cahier des charges » ?
- Quel est le degré d'autonomie souhaité par l'équipe ?
- Quelles sont les prochaines étapes ?
- Avec qui serai-je en contact et qui initiera la prise de contact ?
- Quel sera le moyen de communication privilégié ?
- Quel est le degré de confidentialité souhaité ?

Mes ressources

- Diapositive ou document pour présenter mon offre d'accompagnement par écrit
- Description du processus d'accompagnement du développement d'un cursus ([UNIL](#)⁷, [UNIGE](#)⁸)
- Trame de compte rendu de la 1^e rencontre (« contrat » de collaboration) (**Annexe 5**)



3 AIDER L'ÉQUIPE À ANALYSER LE CURSUS EXISTANT ET SON CONTEXTE

L'équipe peut faire le bilan du cursus tel qu'il existe et analyser le contexte général dans lequel il s'insère*. Cette étape permet d'examiner toutes les informations liées de près ou de loin au cursus actuel.

OBJECTIF Recenser et interpréter les données sur le cursus actuel et son contexte

Que puis-je faire ?

- Examiner la documentation et les données existantes sur le cursus et son contexte
- Prévoir la collecte de nouvelles données au besoin (via questionnaires, entretiens, focus groups, discussions, etc.)
- Identifier tous les groupes concernés par le cursus et les encourager à contribuer à l'analyse
- Orienter l'analyse par exemple sur :
 - l'attractivité du cursus
 - la ou les disciplines enseignées dans le cursus
 - les objectifs d'apprentissage
 - la structure (y compris les ECTS) et la cohérence interne du plan d'études
 - les méthodes d'enseignement et d'évaluation utilisées
 - le pilotage du cursus
 - l'opinion des personnes concernées par le cursus
 - l'impact de la formation chez les étudiant-e-s et diplômé-e-s
 - les éléments liés au contexte (l'institution, ses règlements, etc.)

Quelques questions à (me) poser

- Sur quelles données peut-on s'appuyer et quelles données manquent ?
- Comment le nombre d'étudiant-e-s a-t-il évolué au fil des ans ? Pourquoi choisissent-ils-elles ce cursus ?
- Qu'est-ce qui fait la spécificité de la (des) discipline(s) enseignée(s) ?
- La discipline du cursus est-elle à l'interface d'une ou plusieurs autres disciplines ?
- Quelles sont les connaissances et compétences visées par le cursus ? Sont-elles compatibles avec le NQF ? Au terme de la formation, sont-elles développées ?
- En quoi les diplômé-e-s se distinguent des diplômé-e-s des cursus similaires offerts ailleurs ?
- Dans quelle mesure le cursus permet-il la mobilité, la poursuite d'études, l'insertion professionnelle ?
- Les méthodes d'enseignement et d'évaluation sont-elles adaptées aux objectifs et au public ?
- Quelle est la culture locale vis-à-vis de l'enseignement ?
- De quelle façon le cursus est-il piloté et qui y participe ? Qui sont les décideurs (officiels ou non) ?
- Y a-t-il un changement de direction ou d'organisation prévu prochainement ?
- Des liens sont-ils établis avec d'autres cursus ?
- Quels sont les points forts et faibles du cursus selon les étudiant-e-s, les diplômé-e-s, les enseignant-e-s, les collaborateurs-trices, les partenaires du milieu socio-économique, etc. ?
- Que nous apprennent les résultats d'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s (EEE) ?
- Le cursus est-il conforme aux exigences institutionnelles, nationales et européennes ?

* Certaines équipes préféreront commencer par définir une vision commune (voir étape 4).

Mes ressources

- Plan et règlement d'études
- Cartographie du cursus
- Conseils pour le recueil des données à propos d'un cursus ([UNIL](#)⁹ et [UNIGE](#)¹⁰)
- Données quantitatives et qualitatives sur le cursus (statistiques, résultats d'EEE, etc.)
- Lignes directrices européennes et nationales, par ex. Bologne, ESG, NQF (**Annexe 3**)
- Critères institutionnels d'évaluation des cursus ([UNIGE](#)¹¹ et [UNIL](#)¹²)
- SWOT ou demi-SWOT (**Annexe 6**)
- Grilles pour visualiser la cohérence interne d'un cursus (**Annexe 7**)
- Grilles pour vérifier l'attribution des ECTS (**Annexe 8**)



4 AIDER L'ÉQUIPE À DÉVELOPPER UNE VISION COMMUNE DU CURSUS SOUHAITÉ

Pour l'équipe, cela consiste à se projeter dans l'avenir et à identifier vers quoi elle tend. Il s'agit d'imaginer le cursus tel qu'il pourrait être afin d'établir une vision qui rallie les personnes concernées.

OBJECTIF Faire émerger une vision inspirante du cursus souhaité

Que puis-je faire ?

- Encourager les groupes associés au cursus à participer aux réflexions (via des représentant-e-s lors des discussions, des enquêtes, des entretiens, etc.)
- Animer des discussions et orienter les réflexions sur ce qui est souhaité, notamment concernant :
 - l'attractivité du cursus, sa pertinence, son positionnement
 - les effets visés chez les diplômé-e-s
 - la pédagogie à déployer
 - le potentiel d'interdisciplinarité
 - l'expérience d'apprentissage des étudiant-e-s
 - le fonctionnement du cursus, la coordination au sein de l'équipe enseignante
 - l'alignement avec les directives et recommandations à tous les niveaux
- Effectuer une veille des tendances dans l'enseignement supérieur de la (des) discipline(s)
- Suggérer des références bibliographiques, des modèles théoriques, des concepts, etc. pertinents

Quelques questions à (me) poser

- Quel est l'effectif visé ? Qu'est-ce qui rendrait le cursus plus attractif ?
- Comment le cursus pourrait-il mieux répondre aux besoins des individus et de la société ?
- La formation devrait-elle être actualisée au niveau scientifique et vis-à-vis des professions ?
- Quel est le profil du/de la diplômé-e que l'on veut former ?
- Quelles connaissances, compétences, valeurs et attitudes peut-on attendre des diplômé-e-s ?
- Lesquelles sont nécessaires à la poursuite des études et/ou au passage au monde du travail ?
- Pourrait-on mieux aligner les compétences visées avec les descripteurs du NQF ?
- Comment voudrait-on enseigner et que nos étudiant-e-s apprennent ?
- Quelles sont les tendances émergentes dans l'enseignement de la (des) discipline(s) enseignée(s) ?
- Voudrait-on développer ou renforcer l'interdisciplinarité ? Comment ?
- La cohérence pédagogique du cursus pourrait-elle être renforcée ?
- Pourrait-on considérer autrement la charge de travail étudiante et les ECTS ?
- Comment pourrait-on renforcer les forces et remédier aux faiblesses du cursus ?
- De quelle façon aimerait-on fonctionner au sein de l'équipe, pour se concerter, collaborer ?
- Le cursus pourrait-il mieux répondre aux exigences institutionnelles, nationales et européennes ?
- Quels concepts et/ou théories peuvent inspirer nos réflexions et constituer notre cadre de référence ?

Mes ressources

- Lignes directrices européennes (Bologne, ESG, etc.), nationales (swissuniversities, AAQ, etc.) et institutionnelles (plan stratégique, politique qualité, valeurs, critères d'évaluation des cursus, etc.)
- Référentiels de compétences des professions liées, documents d'associations ou d'ordres professionnels, offres d'emploi, descriptifs de postes
- Maquettes de formations similaires offertes ailleurs, site web d'autres institutions
- Conseils pour rédiger des objectifs d'apprentissage ([UNIL](#)¹³, [UNIGE](#)¹⁴)
- Descripteurs NQF et exemples (**Annexe 3**)
- Présentation de l'approche-programme ([UNIGE](#)¹⁵), caractéristiques d'un programme innovant ([UNIGE](#)¹⁶)
- Technique du [World café](#)¹⁷
- Littérature en pédagogie (voir suggestions à la page 23)

5 AIDER L'ÉQUIPE À DÉCIDER DES CHANGEMENTS À ADOPTER

Il s'agit pour l'équipe de choisir les modifications à apporter pour passer du cursus existant au cursus souhaité, en tenant compte des freins et leviers à l'innovation, et d'obtenir les approbations nécessaires.

1^{ER} OBJECTIF Estimer l'écart à combler et identifier les freins et leviers au changement

Que puis-je faire ?

- Mesurer l'ampleur de l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée
- Inciter l'équipe à identifier ce qui pourrait favoriser le passage du cursus existant au cursus souhaité, ou au contraire être un obstacle éventuel
- Orienter les réflexions sur les possibilités en matière d'innovation, notamment au regard :
 - des personnes et groupes qui seraient concernés par les changements envisagés
 - des politiques et priorités de l'entité académique, de l'institution
 - des ressources matérielles, humaines et financières disponibles et/ou potentielles
- Effectuer une veille des projets similaires envisagés, en cours ou réalisés au sein de l'institution ou ailleurs

Quelques questions à (me) poser

- Dans quelle mesure le cursus existant est-il différent du cursus souhaité ?
- Quelle serait l'envergure du changement pour passer de l'un à l'autre ?
- L'équipe en est-elle consciente et est-elle prête à fournir les forces nécessaires ?
- Au sein du cursus, qui serait touché par le(s) changement(s) projeté(s) ? De quelle façon ?
- Les changements envisagés impliqueraient-ils de développer des collaborations avec de nouvelles personnes, des mutualisations avec d'autres cursus ?
- Les synergies déjà mises en place avec d'autres groupes seraient-elles affectées ?
- Quelles réactions (enthousiasme, résistances, etc.) peut-on anticiper face au changement ?
- Quelle est la culture locale et institutionnelle vis-à-vis de l'innovation pédagogique ?
- Qu'est-ce qui pourrait motiver et encourager les personnes à prendre part au changement ?
- Comment le projet s'articulerait-il avec les priorités ou projets de la faculté, de l'institution ?
- Quels seraient les coûts approximatifs des différentes options envisagées ?
- Quelles ressources matérielles, humaines et financières seraient en jeu ?
- Les ressources dont on dispose seraient-elles suffisantes pour permettre le(s) changement(s) projeté(s) ?
- Seraient-elles disponibles sur le long terme pour permettre un changement durable ?
- Trouver une source de financement externe au cursus (par ex. fonds, subsides) est-il possible ?
- Quel soutien pourrait-on obtenir de la part du centre de pédagogie ?
- D'autres équipes ont-elles entrepris un projet similaire et pourraient-elles nous conseiller ?
- Pourrait-on bénéficier des innovations mises en place dans d'autres contextes ?

Mes ressources

- Plan stratégique de l'institution, énoncé de mission
- Rapport de planification facultaire
- Tableau d'estimation préliminaire des ressources et des coûts liés aux scénarios envisagés
- Site web des instances susceptibles de fournir un financement (services, fonds, commissions...)
- Site web ou rapport d'activité du centre de pédagogie

2^E OBJECTIF Fixer des objectifs visant à faire évoluer le cursus et les faire approuver si nécessaire

Que puis-je faire ?

- Proposer une check-list pour que les objectifs soient « SMART », c'est-à-dire :
 - Simples
 - Mesurables
 - Atteignables
 - Réalistes
 - Déterminés dans le Temps
- Suggérer des priorités/posteriorités pertinentes vis-à-vis :
 - des injonctions institutionnelles, nationales, européennes
 - de l'état des connaissances en pédagogie universitaire
 - du contexte dans lequel s'inscrit le cursus, des freins et des leviers au changement
 - de l'envergure des changements souhaités
- Aider l'équipe à présenter le projet à différentes instances en vue d'obtenir les accords et appuis nécessaires

Quelles questions à (me) poser

- Comment va-t-on concrétiser la vision commune du cursus ?
- Que souhaite-t-on mettre en place pour passer de la situation actuelle à la situation visée ?
- Quelles sont les priorités parmi tous les changements envisagés ?
- Que va-t-on conserver du cursus actuel et que va-t-on changer ?
- Est-ce plus judicieux d'appliquer le changement à tout le cursus, ou seulement à une partie d'abord ?
- Les objectifs sont-ils « SMART » ?
- Permettront-ils d'être en règle par rapport aux injonctions aux différents niveaux ?
- Sont-ils cohérents avec ce que l'on sait de l'apprentissage des étudiant-e-s dans le supérieur ?
- Tiennent-ils compte du contexte (politiques, ressources, acteurs concernés, etc.) ?
- A qui convient-il de présenter le projet avant d'aller de l'avant (commissions, décanat, conseil participatif, rectorat, etc.) ?
- Une personne ou une instance doit-elle statuer sur le projet, le valider ?

Mes ressources

- Checklist des objectifs SMART
- Lignes directrices européennes, nationales, institutionnelles
- Résultats de recherche en pédagogie universitaire
- Diapositives et/ou documents pour présenter le projet, exposé des motifs

6 AIDER L'ÉQUIPE À PLANIFIER LE CHANGEMENT

Il est utile que l'équipe s'organise en clarifiant les actions à déployer pour atteindre les objectifs fixés, la part de responsabilité de chacun-e, les moyens de se coordonner et les délais prévus.

OBJECTIF **Etablir un cadre de travail partagé et une marche à suivre détaillée**

Que puis-je faire ?

- Proposer à l'équipe de :
 - produire un plan d'action et un calendrier
 - identifier les rôles et les responsabilités au sein de l'équipe
 - prévoir les ressources (humaines, financières et matérielles) nécessaires au projet
 - convenir des moyens de communication et de collaboration
 - prévoir des mesures de suivi et d'évaluation de l'atteinte des objectifs
- Consigner ces informations dans un document écrit

Quelques questions à (me) poser

- Quelles sont les échéances pour chaque objectif ?
- Quelles actions devront être réalisées et dans quel ordre ?
- Comment ces actions seront-elles étalées dans le temps, quelle sera leur durée ?
- Quelles procédures d'approbation faut-il prévoir et quels sont les délais associés ?
- Quelles seront les modalités de transition pour les étudiant-e-s en cours d'études ?
- Qui va orchestrer les changements ?
- Qui seront les personnes impliquées dans le processus et quels seront leurs rôles et responsabilités ?
- Si un-e conseiller-ère pédagogique est associé-e au processus, quelle sera son implication ?
- De quelles ressources aura-t-on besoin et sur quelle période ? Comment va-t-on les obtenir ?
- Quels sont les coûts associés à ces ressources ?
- Combien de rencontres faut-il prévoir ?
- Quels moments et lieux faut-il privilégier pour les rencontres ?
- Quels outils seront utilisés au sein de l'équipe pour partager l'information et travailler ensemble ?
- A quelle fréquence vérifiera-t-on la réalisation du plan d'action, et de quelle manière ?
- Quelles sont les méthodes les plus adaptées pour mesurer les retombées du projet ?
- A quel(s) moment(s) va-t-on déployer ces méthodes ? Au près de quel(s) groupe(s) ?

Mes ressources

- Trame de plan d'action et exemple de calendrier (**Annexe 9**)
- Diagramme de Gantt¹⁸ (par exemple [Ganttter](#)¹⁹, [Office Timeline](#)²⁰), [mindmap](#)²¹
- Planning ou rétro-planning
- Agenda partagé
- Outils de partage et de travail collaboratif : espace sur un serveur, [Dropbox](#)²², [SWITCHdrive](#)²³, [Plone](#)²⁴, [OneDrive](#)²⁵, [Google Drive](#)²⁶...
- Budget détaillé des coûts

7 AIDER L'ÉQUIPE À METTRE EN ŒUVRE LE CHANGEMENT

Il s'agit pour l'équipe de déployer les actions prévues sans perdre de vue les objectifs du projet et en respectant la planification établie. Il importe d'informer et de former les acteurs touchés par le changement.

OBJECTIF **Veiller au bon déroulement du projet et soutenir les personnes concernées**

Que puis-je faire ?

- Fournir des conseils et outils pour implanter les changements de nature pédagogique, par ex. :
 - accompagner la rédaction et/ou la révision des objectifs d'apprentissage
 - revoir la cohérence interne du cursus
 - actualiser les méthodes d'enseignement et d'évaluation
 - repenser l'attribution des ECTS
- Informer la communauté des modifications en cours
- Permettre aux personnes concernées de s'approprier le changement, par ex. :
 - conseiller les enseignant·e·s pour scénariser leur enseignement dans une approche-programme
 - sensibiliser et former les enseignant·e·s à de nouvelles façons d'enseigner (via des ateliers, des guides pratiques, des conseils personnalisés, etc.)
 - sensibiliser et former les étudiant·e·s à de nouvelles façons d'apprendre (séances d'information, flyers, informations et ressources sur le site internet, etc.)
- Suggérer que chacun·e consigne ses actions et/ou observations en vue de les partager avec l'équipe
- Documenter l'avancement du plan d'action

Quelques questions à (me) poser

- De quoi l'équipe a-t-elle besoin, comment puis-je vous être utile ?
- Quand et comment informer l'ensemble des acteurs concernés des changements opérés ?
- Quel soutien offrira-t-on aux enseignant·e·s ?
- Quel soutien offrira-t-on aux étudiant·e·s ?
- Le plan d'action est-il respecté ?
- Les actions rencontrent-elles des obstacles ?
- Quels sont les constats des un·e·s et des autres pendant cette phase d'implantation ?

Mes ressources

- Lectures, fiches pratiques ou informations à propos de pratiques pédagogiques innovantes
- Conseils pour la rédaction et l'utilisation des objectifs d'apprentissage ([UNIL](#)²⁷, [UNIGE](#)²⁸)
- Offre de formation et d'accompagnement du centre de pédagogie
- Descripteurs NQF et exemples (**Annexe 3**)
- Grilles pour visualiser la cohérence interne d'un cursus (**Annexe 7**)
- Grilles pour vérifier l'attribution des ECTS (**Annexe 8**)
- Conseils pour le calcul des ECTS ([UNIL](#)²⁹, [UNIGE](#)³⁰)
- Journal de bord virtuel, plateforme d'échange, forum
- Suivi d'avancement du plan d'action, intégrant éventuellement le suivi budgétaire (**Annexe 9**)

8 AIDER L'ÉQUIPE À ÉVALUER L'ATTEINTE DES OBJECTIFS FIXÉS

Une fois le changement implanté, l'équipe peut vérifier si le cursus reflète désormais la vision commune développée par l'équipe. Il s'agit d'identifier si les effets observés correspondent à ceux qui étaient visés.

OBJECTIF Mesurer les résultats obtenus et les comparer aux résultats attendus

Que puis-je faire ?

- Collaborer à la collecte, l'analyse et l'interprétation de données quantitatives et qualitatives sur le cursus :
 - centraliser les données existantes (par ex. inscriptions, résultats aux examens, abandons)
 - recueillir des données supplémentaires par des entretiens, tables rondes, focus groups, enquêtes par questionnaires, etc.
 - promouvoir l'observation de l'enseignement entre pairs et/ou y participer
 - procéder à l'examen de documents à l'aide d'une checklist ou de grilles (tableaux à double entrée)
 - etc.
- Considérer l'impact des changements à différents niveaux, par exemple :
 - les différentes dimensions de l'apprentissage des étudiant-e-s
 - la satisfaction des personnes impliquées dans le cursus
 - la dynamique de l'équipe enseignante
 - l'attractivité du cursus, sa cohérence, sa lisibilité, sa conformité aux directives, etc.
- Inciter l'équipe à identifier les causes (obstacles) des éventuels objectifs non atteints et recenser les nouvelles questions qui se posent le cas échéant

Quelques questions à (me) poser

- De quelles données disposons-nous pour vérifier l'atteinte des objectifs ?
- Faut-il recueillir des données supplémentaires ?
- Les personnes impliquées dans le cursus (enseignant-e-s, étudiant-e-s, personnel administratif et technique, etc.) sont-elles satisfaites des changements ?
- Qu'est-ce qui ressort des résultats des nouvelles EEE ?
- Que révèlent les statistiques quant au nombre d'inscriptions ?
- Qu'indiquent les résultats des étudiant-e-s aux examens ? Les objectifs d'apprentissage sont-ils atteints ?
- La durée moyenne des études et le taux de réussite ont-ils évolué ?
- Qu'est-ce que les étudiant-e-s ont gagné en termes de compétences, d'insertion professionnelle ?
- Comment ont évolué leurs conceptions, leur degré de motivation, leurs stratégies d'apprentissage ?
- L'équipe pédagogique fonctionne-t-elle différemment, mieux ?
- Le cursus est-il désormais aligné avec les lignes directrices ?
- Tous les objectifs du projet ont-ils été atteints et sinon, pourquoi ?
- Y a-t-il de nouvelles questions qui se posent, de nouveaux objectifs qui émergent ?


Mes ressources

- Données quantitatives et qualitatives sur le cursus (statistiques, résultats d'EEE, etc.)
- Conseils pour le recueil des données à propos d'un cursus ([UNIL](#)³¹ et [UNIGE](#)³²)
- SWOT ou demi-SWOT (**Annexe 6**)
- Grilles pour visualiser la cohérence interne d'un cursus (**Annexe 7**)
- Grilles pour vérifier l'attribution des ECTS (**Annexe 8**)
- Lignes directrices européennes, nationales, institutionnelles
- Critères institutionnels d'évaluation des cursus ([UNIGE](#)³³ et [UNIL](#)³⁴)
- Indications et ressources pour l'observation de l'enseignement entre pairs ([UNIGE](#)³⁵)
- Grille d'observation de l'enseignement (**Annexe 10**)

9 AIDER L'ÉQUIPE À RÉGULER LE NOUVEAU CURSUS

Sur la base de l'évaluation, l'équipe est en mesure d'identifier ce qu'il reste à faire pour finaliser le passage du cursus existant au cursus souhaité. Elle peut aussi se doter de mesures de suivi pérennes.

OBJECTIF Identifier les moyens pour ajuster le cursus à court, moyen et long termes

 **Que puis-je faire ?**

- Proposer à l'équipe de reproduire au besoin les étapes 5 à 9
- Suggérer des mesures de suivi permettant l'évolution constante du cursus

 **Quelques questions à (me) poser**

- Comment procéder pour finaliser la mise en œuvre des changements ?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré sur le court, moyen et long terme ?
- Quel suivi est nécessaire à partir de maintenant ?
- Faut-il prévoir d'autres évaluations ? Si oui, à quelle fréquence et sous quelle forme ?


 **Mes ressources**

- Trame de plan d'action et exemple de calendrier (**Annexe 9**)

10 PARTAGER ET VALORISER LE TRAVAIL ACCOMPLI

Offrir une vitrine au projet est essentiel pour valoriser la contribution des personnes impliquées. Cela permet aussi de faire rayonner le nouveau cursus et d'inspirer d'autres personnes ou équipes.

OBJECTIF Valoriser les réussites et favoriser le partage d'expérience

 **Que puis-je faire ?**

- Recueillir des témoignages et les diffuser
- Présenter le projet et ses résultats à l'interne et à l'externe
- Multiplier les media (site web, réseaux sociaux, newsletter, journal, portail, flyer, blog, colloques, revues, etc.)

 **Quelques questions à (me) poser**

- Qui pourrait valoriser voire récompenser le travail accompli ?
- Quels groupes ou réseaux pourraient être intéressés par le projet ?
- Ce projet pourrait-il faire l'objet d'un article ou d'une communication scientifique ?
- Quelles leçons tirées de ce projet pourraient être utiles à d'autres (conseils, recommandations, pièges à éviter, etc.) ?

 **Mes ressources**

- Diapositives et/ou documents pour présenter le projet
- Capsules vidéo, articles
- Revues scientifiques et conférences sur la pédagogie universitaire

Documentation consultée pour concevoir ce guide

- AWECKER, P., SCHRATZ, M., & WEISER, B.** (2002). La roue motrice du développement scolaire et de l'enseignement, *Journal für Schulentwicklung* 4.
- BARNETT, R., & COATE, K.** (2005). *Engaging the curriculum in higher education*. Maidenhead, England; New York : Society for Research into Higher Education : Open University Press.
- BÉCHARD, J.-P., & BÉDARD, D.** (2009). Quand l'innovation pédagogique s'insère dans le curriculum. In D. Bédard & J.-P. Béchard (éd.), *Innové dans l'enseignement supérieur* (p. 45-59). Paris : Presses universitaires de France.
- BÉDARD, D., & BÉCHARD, J.-P.** (2009). L'innovation pédagogique dans le supérieur : un vaste chantier. In D. Bédard & J.-P. Béchard (éd.), *Innové dans l'enseignement supérieur* (p. 29-43). Paris : Presses universitaires de France.
- DAELE, A., HUNEULT, C., & LAMBERT, M.** (2013). Compte rendu de la journée au vert RCFE du 24 juin 2013. Document rédigé par Amaury Daele (UNIL), Catherine Huneault (UNIGE) et Marie Lambert (UNIFR).
- DOCUMENT DE SWISSUNIVERSITIES** : Cadre de qualifications pour le domaine des hautes écoles suisses (nqf.ch). En ligne (consulté le 19 mai 2021) : <https://www.swissuniversities.ch/fr/espace-des-hautes-ecoles/cadre-de-qualifications-nqfch-hs/>
- PÔLE DE SOUTIEN À L'ENSEIGNEMENT ET L'APPRENTISSAGE** (2015). Pages internet « Soutien aux programmes ». En ligne (consulté le 19 mai 2021) : <https://www.unige.ch/dife/enseigner-apprendre/programme/>
- PRÉSENT, R., BERNARD, H., & KOZANITIS, A.** (2009). *Enseigner à l'université dans une approche-programme. Guide à l'intention des nouveaux professeurs et chargés de cours*. Montréal : Presses internationales polytechniques.
- SYLVESTRE, E., & BERTHIAUME, D.** (2011). Concept d'accompagnement pédagogique des cursus. Université de Lausanne : Centre de Soutien à l'Enseignement. En ligne (consulté le 19 mai 2021) : https://www.unil.ch/files/live/sites/cse/files/shared/brochures/UNIL-CSE_Accompagnement_pedagogique_des_cursus.pdf
- SYLVESTRE, E., & BERTHIAUME, D.** (2011). Concevoir un plan d'études. Université de Lausanne : Centre de Soutien à l'Enseignement. En ligne (consulté le 19 mai 2021) : http://www.unil.ch/files/live/sites/cse/files/shared/UNIL-CSE_Guide_de_preparation_du_plan_d_etudes.pdf
- SYLVESTRE, E., & BERTHIAUME, D.** (2013). Comment organiser un cours dans le cadre d'une approche-programme ? In D. Berthiaume & N. Rege Colet (Eds.), *La pédagogie de l'enseignement supérieur : repères théoriques et applications pratiques*, Vol. 1, 103-118. Berne : Peter Lang.
- WARNIER, P., WARNIER, L., PARMONTIER, P., LELOUP, G., & PETROLITO, S.** (2010). *Et si on commençait par les résultats ? Élaboration d'une démarche de définition des acquis d'apprentissage d'un programme de formation universitaire*, Communication présentée au 26ième congrès international de l'AIPU, 17-21 mai 2010, Rabat, Maroc. En ligne (consulté le 19 mai 2021) : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/fr/object/boreal%3A166153>

Nos remerciements aux membres du groupe d'intérêt pour le développement des cursus du Swiss Faculty Development Network (SFDN, www.sfdn.ch/) pour leur partage d'expérience et leur retour sur la première version de ce guide.

Liens vers les pages web citées dans le guide

- 1 https://en.wikipedia.org/wiki/Scholarship_of_Teaching_and_Learning
- 2 <http://www.unige.ch/dife/bologne>
- 3 <http://www.enqa.eu/>
- 4 <http://aaq.ch/fr/>
- 5 <https://www.swissuniversities.ch/fr/>
- 6 <http://www.unige.ch/dife/transformer-un-programme>
- 7 https://www.unil.ch/cse/files/live/sites/cse/files/shared/cursus/memo_cursus.pdf
- 8 <http://www.unige.ch/dife/transformer-un-programme>
- 9 http://www.unil.ch/webdav/site/cse/shared/brochures/CSE_Guide_recueil_donnees_cursus_2011.pdf
- 10 <http://www.unige.ch/dife/enquete-programme>
- 11 https://memento.unige.ch/doc/0109/files/dimensions-de-la-qualite-des-programmes_2015.pdf
- 12 <https://www.unil.ch/culture-qualite/home/menuintst/enseignement/cursus-1.html>
- 13 http://www.unil.ch/files/live/sites/cse/files/shared/brochures/UNIL-CSE_objectifs_pedagogiques.pdf
- 14 <http://www.unige.ch/dife/learning-outcomes>
- 15 <http://www.unige.ch/dife/approche-programme>
- 16 <http://www.unige.ch/dife/programme-innovant>
- 17 <http://www.theworldcafe.com/>
- 18 https://fr.wikipedia.org/wiki/Diagramme_de_Gantt
- 19 <http://gantter.com/>
- 20 <https://www.officetimeline.com/fr>
- 21 https://fr.wikipedia.org/wiki/Carte_heuristique
- 22 <https://www.dropbox.com/>
- 23 <https://www.switch.ch/drive/>
- 24 <https://plone.org/products>
- 25 <https://www.microsoft.com/fr-ch/microsoft-365/onedrive/online-cloud-storage>
- 26 https://www.google.com/intl/fr_ch/drive/
- 27 http://www.unil.ch/files/live/sites/cse/files/shared/brochures/UNIL-CSE_objectifs_pedagogiques.pdf
- 28 <http://www.unige.ch/dife/learning-outcomes>
- 29 http://www.unil.ch/webdav/site/cse/shared/brochures/ECTS-UNIL_08-2009.pdf
- 30 <http://www.unige.ch/dife/ECTS>
- 31 http://www.unil.ch/webdav/site/cse/shared/brochures/CSE_Guide_recueil_donnees_cursus_2011.pdf
- 32 <http://www.unige.ch/dife/enquete-programme>
- 33 https://memento.unige.ch/doc/0109/files/dimensions-de-la-qualite-des-programmes_2015.pdf
- 34 <https://www.unil.ch/culture-qualite/home/menuintst/enseignement/cursus-1.html>
- 35 <https://www.unige.ch/dife/enseigner-apprendre/soutien-enseignement/ressources/observation-pairs>

Ressources utiles

En complément des références et pages web listées dans les pages précédentes, voici quelques propositions de lectures, classées par thématiques, pouvant inspirer le développement d'un cursus et son accompagnement.

Pédagogie de l'enseignement supérieur et innovation pédagogique

- BÉDARD, D., & BÉCHARD, J.-P.** (Éds.) (2009). *Innover dans l'enseignement supérieur*. Paris : Presses universitaires de France.
- BERTHIAUME, D.** (2011). Innovation et pédagogie universitaire. In M.-J. Barbot & L. Massou (éd.), *TIC et métiers de l'enseignement supérieur. Emergences, transformations* (p. 53-66). Nancy : Maison des Sciences de l'Homme – Lorraine.
- BERTHIAUME, D., & REGE COLET, N.** (Eds.) (2013). *La pédagogie de l'enseignement supérieur : repères théoriques et applications pratiques*, Vol. 1. Berne : Peter Lang.
- GALAND, B., & FRENAY, M.**, (2005). *L'approche par problèmes et par projets dans l'enseignement supérieur : impact, enjeux et défis*. Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.
- LEMENU, D., & HEINEN, E.** (coord.) (2015). *Comment passer de la formulation des compétences à l'évaluation des acquis des étudiants : Guide méthodologique pour une approche programme dans l'enseignement supérieur*. Bruxelles : De Boeck.
- LISON, C., BÉDARD, D., BEAUCHER, C., & TRUDELLE, D.** (2014). De l'innovation à un modèle de dynamique innovationnelle en enseignement supérieur. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 30(1). Consulté à l'adresse <http://ripes.revues.org/771>
- LISON, C., & JUTRAS, F.** (2014). Innover à l'université : penser les situations d'enseignement pour soutenir l'apprentissage. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 30(1). Consulté à l'adresse <http://ripes.revues.org/769>
- POUMAY, M.** (2014). Six leviers pour améliorer l'apprentissage des étudiants du supérieur. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 30(1). Consulté à l'adresse <http://ripes.revues.org/778>
- ROEGIERS, X.** (2012). *Quelles réformes pédagogiques pour l'enseignement supérieur ? Placer l'efficacité au service de l'humanisme*. Bruxelles : De Boeck.
- TARDIF, J.** (2006). *L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement*. Montréal : Chenelière Education.

Conception, développement et évaluation d'un cursus

- ANTILLE, M., FERON, A., & UYTTEBROUCK, E.** (2016). Evaluer un programme. In A., Daele, & E., Sylvestre (dir.), *Comment développer le conseil pédagogique dans l'enseignement supérieur ?*, 205-222. Bruxelles : De Boeck.
- BIGGS, J., & TANG, C.** (2011). *Teaching for Quality Learning at University* (4^e éd.). Berkshire : Open University Press.
- DEMEUSE, M., & STRAUVEN, C.** (2013). *Développer un curriculum d'enseignement ou de formation. Des options politiques au pilotage*. (2^e éd.). Bruxelles : De Boeck université, Coll. « Perspectives en éducation et formation ».
- DIAMOND, R. M.** (2008). *Designing and Assessing Courses and Curricula : A Practical Guide* (3 éd.). San Francisco : Jossey-Bass.

- GAFF, J.G. & RATCLIFF, J.L.** (Eds.) (1997). *Handbook of the Undergraduate Curriculum*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- RODGER, S.** (Ed.) (2011). *Good Practice Guides and Cases to Support Curriculum Development and Renewal in Occupational Therapy*. Strawberry Hill : Australian Learning and Teaching Council. Consulté à l'adresse : <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:246840>
- ROEGIERS, X.** (2007). *Analyser une action d'éducation ou de formation* (3 éd.). Bruxelles-Paris : De Boeck Université.

Accompagnement du changement

- BAREIL, C.** (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Editions Transcontinental.
- BÉLISLE, M., LISON, C., & BÉDARD, D.** (2016). Accompagner le Scholarship of Teaching and Learning. In A., Daele, & E., Sylvestre (dir.), *Comment développer le conseil pédagogique dans l'enseignement supérieur ?*, 75-90. Bruxelles : De Boeck.
- CHARLIER, E., & BIÉMAR, S.** (dir.) (2012). *Accompagner : Un agir professionnel*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- DAELE, A., & SYLVESTRE, E.** (Eds.) (2016). *Comment développer le conseil pédagogique dans l'enseignement supérieur ?* Bruxelles : De Boeck.
- KOZANITIS, A., DEMOUGEOT-LEBEL, J., & DAELE, A.** (2016). Le soutien pédagogique individuel. In A., Daele, & E., Sylvestre (dir.), *Comment développer le conseil pédagogique dans l'enseignement supérieur ?*, 23-40. Bruxelles : De Boeck.
- LAFORTUNE, L.** (dir.), avec la collaboration de C. Lepage et F. Persechino (2008). *Des compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement : un référentiel*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- LAFORTUNE, L.** (dir.), avec la collaboration de C. Lepage, F. Persechino et K. Bélanger (2008). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement. Pour un leadership novateur*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- LAFORTUNE, L.** (dir.), avec la collaboration de C. Lepage (2008). *Guide d'accompagnement professionnel d'un changement*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- LAMEUL, G., DAELE, A., & CHARLIER, B.** (2016). Accompagner l'innovation pédagogique. In A., Daele, & E., Sylvestre (dir.), *Comment développer le conseil pédagogique dans l'enseignement supérieur ?*, 57-74. Bruxelles : De Boeck.
- POSTIAUX, N., SYLVESTRE, E., & LELOUX, S.** (2016). L'entretien d'équipe pédagogique. In A., Daele, & E., Sylvestre (dir.), *Comment développer le conseil pédagogique dans l'enseignement supérieur ?*, 41-56. Bruxelles : De Boeck.

Consultez aussi :

- Site du Centre de soutien à l'enseignement de l'UNIL : unil.ch/cse
- Site du Pôle de soutien à l'enseignement et l'apprentissage de l'UNIGE : unige.ch/soutienprogrammes

Liste des annexes (outils)

Annexe 1.	Trame de journal de bord	27
Annexe 2.	Présentation du NFQ	28
Annexe 3.	Descripteurs du NQF pour les niveaux bachelor et master	30
Annexe 4.	Schéma du processus de développement d'un cursus	32
Annexe 5.	Trame de compte rendu de la 1e rencontre (« contrat » de collaboration)	33
Annexe 6.	Présentation de la démarche SWOT ou demi-SWOT	34
Annexe 7.	Grilles pour visualiser la cohérence interne d'un cursus	35
Annexe 8.	Grilles pour vérifier l'attribution des ECTS	36
Annexe 9.	Trame de plan d'action et calendrier	37
Annexe 10.	Grille d'observation de l'enseignement	38

Annexe 1. Trame de journal de bord

Le journal de bord (*logbook*) sert à consigner ses interventions tout au long de l'accompagnement. Garder une trace de ses activités est souvent utile pour garder le cap, mais aussi pour rendre compte du temps consacré à un cursus en particulier. Cela facilite aussi la prise en main de l'accompagnement par une autre personne au besoin.

Le journal de bord peut intégrer notamment les informations suivantes :

Nom du cursus
Date Noter le moment où survient chaque demande (jour, mois, semestre, année)
Demande Inscrire la nature des demandes qui émergent au fur et à mesure de l'accompagnement
Qui Nom de la personne qui traite la demande (si plusieurs accompagnateurs-trices)
Activités Décrire les tâches réalisées (préparation, rencontres, recherches, élaboration de documents, etc.)
Remarques Il peut être utile de noter des informations relatives au déroulement des activités (réactions de l'équipe, attitudes, éventuels obstacles ou aides, questions qui émergent, etc.)
Temps Nombre d'heures consacrées à chaque activité
Ressources Lister les ressources développées et existantes sur le cursus.

Annexe 2. Présentation du NFQ*

Historique

- 1999 La Déclaration de Bologne est signée par 29 pays européens dont la Suisse. Elle vise la construction d'un espace européen de l'enseignement supérieur (EES)
- 2005 Adoption du cadre de qualifications pour l'espace européen de l'enseignement supérieur (Qualifications Framework for the European Higher Education Area, QF-EHEA)
- 2008 Adoption du Cadre européen des certifications (European Qualifications Framework for Lifelong Learning, EQF)
- 2011 La Conférence Universitaire Suisse (CUS) adopte un cadre national compatible avec le cadre européen, soit le Cadre de qualifications pour le domaine des hautes écoles suisses (« nqf.ch-HS »)

Objectifs du NQF (nqf.ch-HS, p. 1).

- «orienter les hautes écoles lors de l'élaboration et de la description de leurs cursus d'études »
- améliorer « l'information sur l'enseignement offert par le système suisse des hautes écoles »
- faciliter « la comparabilité des diplômes en Europe et accroître la transparence ».

Contenu

Le NQF décrit les niveaux de formation et les qualifications acquises au sein du système d'enseignement supérieur suisse. Pour chaque cycle d'études, il définit :

- les descripteurs génériques, soit les résultats attendus en fin de formation
- les conditions d'admission
- les crédits ECTS
- les titres.

Categories de descripteurs

Les descripteurs du cadre national sont organisés en cinq catégories (nqf.ch-HS, p. 7) :

1. « Connaissances et compréhension
2. Application des connaissances et de la compréhension
 1. Capacité de former des jugements
 2. Savoir-faire en termes de communication
 3. Capacités d'apprentissage en autonomie »

Il s'agit de descripteurs génériques, c'est-à-dire indépendants des disciplines. Ils demandent à être développés et adaptés pour chaque cursus.

* Cette annexe reprend des éléments clefs du document : CRUS - KFH – COHEP (2011) « Cadre de qualification pour le domaine des hautes écoles suisses (nqf.ch-HS). »

Conseils pour accompagner la rédaction des objectifs d'apprentissage lorsque l'implantation du NQF est un projet institutionnel :

Approche *bottom-up* : partir des objectifs existants afin de les compléter ou les modifier au besoin.

Si des objectifs existent déjà, par exemple au niveau des enseignements, on peut les rassembler, les synthétiser et les comparer avec les 5 descripteurs NQF. Cela permet d'identifier si ceux-ci sont couverts par les objectifs existants. Si ce n'est pas le cas, on pourrait les modifier en supprimant les objectifs redondants et en comblant les manques.

Approche *top-down* : partir des descripteurs du NQF et les décliner en objectifs de cursus

Quand un nouveau cursus doit être mis sur pied et qu'il n'existe encore aucune base sur laquelle se rattacher, ou encore lorsque l'on souhaite repenser la totalité des objectifs sans reprendre forcément les anciens, on peut partir directement des cinq descripteurs du NQF et les décliner en objectifs de cursus. En partant du haut, on s'assure de proposer à l'arrivée des objectifs en adéquation avec les descripteurs génériques.

Annexe 3. Descripteurs du NQF pour les niveaux bachelor et master

Les qualifications sont décernées aux étudiant-e-s qui ...

CATEGORIE	DESCRIPTEURS DU NIVEAU BACHELOR	DESCRIPTEURS DU NIVEAU MASTER
1. Connaissances et compréhension	<p>« ... ont acquis des connaissances et un niveau de compréhension dans un domaine d'études qui fait suite à et se fonde sur une formation (scolaire) du degré secondaire II. Leur savoir à ce niveau se base sur des manuels avancés et intègre des éléments tirés des recherches et des publications scientifiques de pointe dans ce domaine d'études »¹;</p> <p><i>Exemple² : « décrire les problématiques principales de la géologie, de la géographie et des sciences de l'environnement en utilisant les concepts de base de ces disciplines et leurs disciplines voisines ».</i></p>	<p>« ... ont fait la preuve de connaissances et d'un niveau de compréhension qui font suite à et/ou renforcent ceux qui relèvent du diplôme de bachelor. Ces acquis fournissent une base ou des possibilités pour développer ou mettre en œuvre des idées de manière originale, le plus souvent dans le cadre d'une recherche »;</p> <p><i>Exemple³ : « identifier et décrire l'ensemble des méthodes de recherche qui peuvent être utilisées pour résoudre un problème dans son domaine de spécialisation en biologie ».</i></p>
2. Application des connaissances et de la compréhension	<p>« ... sont capables d'utiliser leurs connaissances et compréhension (de façon pertinente) dans le cadre de leurs études ultérieures ou de leur profession et ont prouvé leur aptitude à élaborer et à développer dans leur domaine d'études des arguments et des solutions à des problématiques».</p> <p><i>Exemple : « appliquer des concepts des sciences (naturelles et/ou humaines/ sociales) de base pertinentes aux diverses disciplines et domaines des géosciences et l'environnement ».</i></p>	<p>« ... sont en mesure d'utiliser leurs connaissances, leur compréhension ainsi que leurs capacités à résoudre des problèmes dans des situations nouvelles ou inconnues, dans des contextes élargis (ou pluridisciplinaires) en rapport avec leur domaine d'études ».</p> <p><i>Exemple : « formuler des questions de recherche ouvertes et proposer des hypothèses originales pour expliquer des phénomènes naturels dans son domaine de spécialisation en biologie ».</i></p>

* Les descripteurs proviennent du document « Cadre national de qualifications pour le domaine des hautes écoles suisses » (nqf.ch-HS)

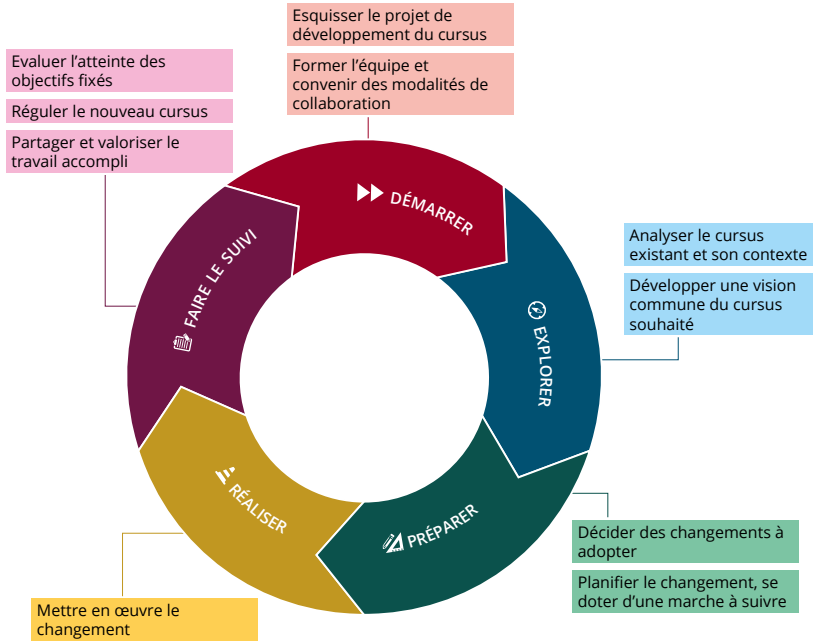
** Les exemples d'objectifs du niveau bachelor sont tirés du plan d'études du Bachelor en géosciences et environnement de l'UNIL.

*** Les exemples d'objectifs du niveau master sont tirés du plan d'études du Master en biologie de l'UNIGE.

CATEGORIE	DESCRIPTEURS DU NIVEAU BACHELOR	DESCRIPTEURS DU NIVEAU MASTER
3. Capacité de former des jugements	<p>« ... sont capables de collecter et d'interpréter des données pertinentes – généralement, dans leur domaine d'études – en vue de formuler des avis qui intègrent une réflexion sur des problématiques sociales, scientifiques ou éthiques».</p> <p><i>Exemple : « décoder et synthétiser de manière critique la littérature scientifique en français et en anglais dans une des trois disciplines ou domaine (géologie, géographie ou sciences de l'environnement)».</i></p>	<p>« ... sont capables d'intégrer des connaissances, de maîtriser la complexité ainsi que de formuler des avis, à partir d'informations incomplètes ou limitées, qui intègrent une réflexion sur les responsabilités sociales et éthiques de l'application de leurs connaissances et de leurs jugements ».</p> <p><i>Exemple : « identifier et porter un jugement critique sur les enjeux de société complexes soulevés par la recherche scientifique et ses applications ainsi que sur les contextes historiques, sociaux et éthiques de la recherche biologique».</i></p>
4. Savoir-faire en termes de communication	<p>« ... sont capables de communiquer à un public spécialisé et non spécialisé des informations, des idées, des problèmes et solutions».</p> <p><i>Exemple : « présenter et communiquer – par écrit, par oral et en utilisant des diagrammes et des cartes – un problème environnemental, géographique ou géologique. Les objectifs de formation additionnels par orientation sont décrits dans le plan d'études».</i></p>	<p>« ... sont capables de communiquer clairement et sans ambiguïté, à un public spécialisé et non spécialisé, leurs conclusions ainsi que les connaissances et principes sous-jacents».</p> <p><i>Exemple : « produire des textes destinés au grand public et à des publics scientifiques et des synthèses, notamment en anglais, destinées à des publics scientifiques pour présenter les résultats scientifiques en biologie».</i></p>
5. Capacités d'apprentissage en autonomie	<p>« ... ont développé les stratégies d'apprentissage qui sont nécessaires pour poursuivre des études avec un fort degré d'autonomie».</p> <p><i>Exemple : « choisir une méthode d'analyse et l'appliquer pour interpréter un problème géologique».</i></p>	<p>« possèdent les stratégies d'apprentissage qui leur permettent de poursuivre des études de manière autonome».</p> <p><i>Exemple : « organiser son temps de façon à respecter les délais ; travailler de façon responsable individuellement et au sein d'une équipe ; réguler son parcours académique en fonction de ses intérêts et besoins personnels et professionnels».</i></p>

Annexe 4. Schéma du processus de développement d'un cursus

Ce schéma présente les étapes possibles pour développer un cursus, du point de vue de l'équipe pédagogique.

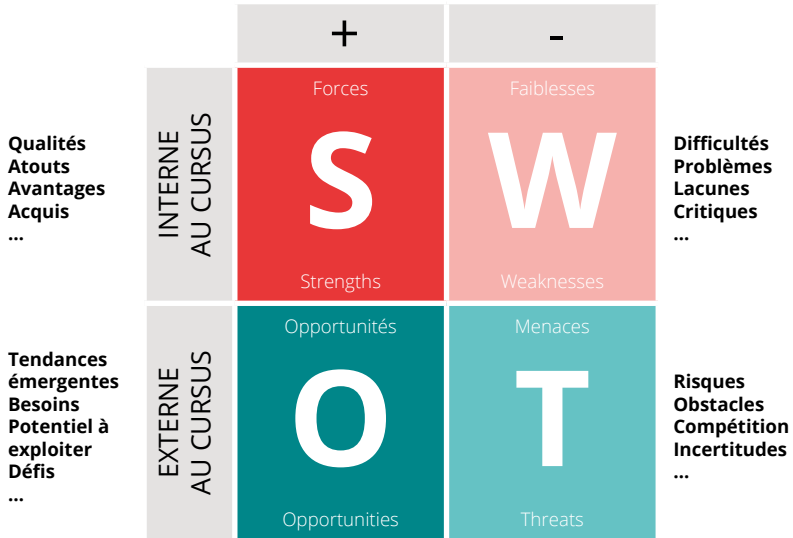


Annexe 5. Trame de compte rendu de la 1^{re} rencontre (« contrat » de collaboration)

Nom du cursus
Date de la rencontre :
Nom et rôle des personnes présentes :
Sujets abordés pendant la rencontre :
Buts visés par l'équipe ; demande ou projet :
Délai (si déjà fixé) :
Attentes de l'équipe par rapport à l'accompagnateur·trice :
Valeurs, engagements de l'accompagnateur·trice :
Modalités de collaboration :
Autres personnes à associer au projet :
Moyens de communication à privilégier :
Prochaines étapes (qui fait quoi, qui contacte qui et quand) :
Ressources jointes au compte rendu :

Annexe 6. Présentation de la démarche SWOT ou demi-SWOT

Exemple de support à fournir à l'équipe pour réaliser une analyse SWOT, ou encore un demi-SWOT (c'est-à-dire une analyse des forces et faiblesses).



On peut ajouter au bas de ce cadran des mots-clés qui constituent les principaux enjeux pour l'équipe : coordination – attractivité – motivation – pédagogie etc., de façon à orienter la réflexion sur ces aspects en particulier.

Lors de la phase de prise de décision, il peut être intéressant de croiser les éléments de la matrice pour dégager des priorités.

Ainsi, une force qui pourrait être soutenue par une opportunité deviendrait une priorité, vu son haut potentiel de développement pour le programme ; une faiblesse qui risquerait d'être aggravée par une menace deviendrait un élément auquel il faudrait remédier en premier lieu ; et ainsi de suite.

Annexe 7. Grilles pour visualiser la cohérence interne d'un cursus

Warnier et al. (2010) proposent une démarche qui consiste à vérifier au moyen de grilles la cohérence pédagogique d'un cursus. Les grilles ci-dessous sont adaptées de leur proposition.

On peut vérifier l'adéquation entre les apprentissages visés par le cursus et :

- **les composantes du cursus** : « Quel(s) enseignement(s) contribue(nt) à l'atteinte de chaque objectif d'apprentissage ? »

Apprentissages visés	Cours A	Cours B	Mémoire	Stage	...
Objectif 1	x			x	
Objectif 2	x	x			
Objectif 3			x	x	
...					

- **les méthodes d'évaluation utilisées au sein du cursus** « Quels dispositifs sont utilisés pour évaluer l'atteinte de chaque objectif d'apprentissage ? »

Apprentissages visés	QCM	Travaux écrits	Examen oral	Projet	...
Objectif 1	x		x	x	
Objectif 2		x			
Objectif 3	x		x		
...					

- **les activités pédagogiques proposées aux étudiant·e·s** « Quelles activités permettent aux étudiant·e·s d'atteindre chaque objectif d'apprentissage ? »

Apprentissages visés	Exposé magistral	TP	Travail en groupe	Etude de cas	...
Objectif 1			x		
Objectif 2	x	x			
Objectif 3		x			
...					

Cette démarche permet de s'assurer que tous les objectifs d'apprentissage sont couverts et font l'objet d'un enseignement et d'une évaluation pertinents et diversifiés. A noter que plusieurs enseignements peuvent viser le développement d'un même objectif. Plusieurs objectifs peuvent également être intégrés dans une même activité pédagogique et évalués par une même activité d'évaluation.

Annexe 8. Grilles pour vérifier l'attribution des ECTS

Il est possible de demander à chaque enseignant-e de comptabiliser les heures que demande son enseignement à chaque semaine pendant tout le semestre. Des étudiant-e-s peuvent aussi remplir la même fiche, afin de comparer les heures estimées et réelles.

Semaine	Activités	Avant le cours	Pendant le cours	Après le cours	Total heures semaine 1
1	Lire chapitre 1	2			4.5
	Assister au cours		1.5		
	Relire ses notes			1	

Puis, on peut rapporter les heures dans un tableau couvrant l'ensemble du cursus et constater si les heures sont réparties de façon équilibrée.

Composantes du cursus	Semaine 1	Semaine 2	Semaine ...	Total heures	Equivalent ECTS*
Cours A					
Cours B					
Mémoire					
...					
Total					

* 1 ECTS = 25 à 30 heures

Exemples d'activités à prendre en considération pour le calcul des heures :

Heures de contact

- Encadrement (discussions, supervision, feed-back, etc.)
- Présence en classe (séance de cours, passation d'un examen, etc.)

Heures de travail personnel

- Discussion, échanges avec pairs
- Etude en vue d'une évaluation
- Evaluation formative
- Exercices
- Laboratoire
- Lectures obligatoires, optionnelles
- Production, projet
- Recherche d'informations complémentaires, recherche documentaire
- Recours à des médias (vidéo, radio, etc.)
- Rédaction
- Stage
- Travail en binôme, en groupe
- Travail online (p.ex. sur plateforme d'enseignement, wiki, forum, etc.)
- Travail sur les notes, relecture des notes

Annexe 9. Trame de plan d'action et calendrier

Le plan d'action peut prendre la forme d'un tableau. Lors de la planification, on peut également inclure une colonne dédiée aux coûts prévus (budget).

Ce tableau peut ensuite être utilisé pour suivre la réalisation du projet. Il s'agit d'intégrer un espace pour indiquer et commenter le statut de chaque action (par exemple : en cours, terminé, rencontre des obstacles, interrompu/irréalisable). Il est possible d'y lier les informations liées aux coûts réels (suivi budgétaire).

Actions	Ressources	Respon- sables	Échéances	Statut en date du...	Commen- taires
Objectif 1 : ...					
Action 1.1
Action 1.2
Objectif 2 : ...					
Action 2.1
Action 2.2

Le calendrier peut aussi prendre la forme d'un schéma :

ACTUALISATION DES OBJ. D'APPRENTISSAGE	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN
Examen des obj. d'apprentissage actuels						
Vérification de la compatibilité NQF						
Consultation des étudiant·e·s						
Rencontres avec les partenaires externes						
Travail sous-groupe enseignant·e·s						
Mise en commun et finalisation						
Présentation au décanat						
Envoi au rectorat des objectifs révisés						

Annexe 10. Grille d'observation de l'enseignement

Cette grille peut être utilisée dans le cadre d'une observation entre pairs ou par un-e conseiller-ère pédagogique. D'autres types de grilles ainsi qu'une démarche sont proposées sur le site web de l'UNIGE : <https://www.unige.ch/dife/enseigner-apprendre/soutien-enseignement/ressources/observation-pairs>.

Informations sur le contexte

Enseignant-e :

Observateur-trice :

Date de l'observation :

Salle :

Durée :

Nombre d'étudiant-e-s :

Dimensions à prendre en compte :

Partie du cours	Actions de l'enseignant-e	Réactions des étudiant-e-s	Notes relatives aux dimensions (éléments positifs/à développer)
(Heure, numéro de la diapositive, etc.)			

NOTES PERSONNELLES

NOTES PERSONNELLES

Pour citer ce guide

Dominguez, D. & Huneault, C. (2021). *Accompagner le développement d'un cursus universitaire. Guide pratique*. Université de Genève : Pôle de soutien à l'enseignement et l'apprentissage & Université de Lausanne : Centre de soutien à l'enseignement. Version juin 2021



Dominguez & Huneault, 2021

Le contenu du guide est diffusé sous la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions (CC BY-NC-SA 4.0), 4.0 International.

Guide pratique
*Accompagner le développement
d'un cursus universitaire*

version juin 2021