

Assemblée des groupes de travail : volonté politique affichée et calendrier serré

Sommaire :

I. Introduction de la journée.....	2
I. Présentation de travaux.....	4
Organisation et gouvernance : création d'un niveau intermédiaire	4
III. Bilan des ateliers	6
1. L'UDS dans l'Espace Européen	6
Quelle sera ou pourra être le « Plus » offert par l'Université de Strasbourg ?.....	6
Des objectifs	7
Objectifs de formation :	7
Objectifs Recherche :	7
2. Plus-value recherche de l'Université de Strasbourg	8
L'ouverture et les interactions entre les disciplines.....	8
Les transferts de savoir-faire.....	8
L'image de la recherche, outil d'une valorisation performante.....	9
L'attribution du bonus qualité recherche	9
3. Entrée dans la loi.....	9
La question du « déficit démocratique » : ouvrir rapidement un chantier « statuts »	9
Les nouvelles responsabilités en matière de ressources humaines : une opportunité	9
Le calendrier de création de l'Université de Strasbourg : négociations sans tarder avec la DGES	10
4. Réussite étudiante	10
1. Définition(s) de la réussite étudiante	10
Réussite et projet personnel de l'étudiant.....	10
Réussite et orientation.....	10
Réussite et diplômes universitaires.....	10
2. Les indicateurs de la réussite	11
3. Les conditions de la réussite	11
Conditions d'études.....	11
La responsabilité de l'étudiant.....	11
4. Le soutien de l'université à la réussite des étudiants.....	12
Aide à l'orientation.....	12
Aide à l'acquisition de l'autonomie	13
Aide à la réussite.....	13
Démarche qualité (cf. Espace européen de l'enseignement supérieur / Processus de Bologne)	13

I. Introduction de la journée

Mercredi 26 septembre, les dix groupes de travail qui préparent la fusion des trois universités strasbourgeoises se sont réunis pour faire un point d'avancement. A cette occasion, les trois présidents ont affirmé une volonté politique forte pour l'Université de Strasbourg et défini les modalités de travail.

Les trois présidents, Françoise Benoit-Rohmer (URS), Alain Beretz (ULP) et Bernard Michon (UMB), ont assuré mercredi 26 septembre devant les groupes de travail réunis que « le ministère appuie fortement la création de l'Université de Strasbourg ». Ils en veulent pour preuve la venue de la ministre Valérie Pécresse, le 28 septembre. Ils attendent que cet appui « se traduise par une attribution de moyens significatifs de la Direction générale de l'enseignement supérieur ».

19 novembre, rendu des copies

Les présidents ont ensuite défini ce qu'ils attendent concrètement des groupes de travail. Le 1er mars 2008, le dossier complet du projet doit être rendu au ministère. Outre un rétro planning serré qui prévoit que les propositions des groupes seront envoyées au comité de pilotage le 19 novembre, la rédaction du dossier demande, pour un texte fluide et homogène, des rédacteurs dédiés à l'écriture des propositions et un rédacteur coordonnateur pour lisser l'ensemble, la « plume du projet » selon le mot d'Alain Beretz. Avant même ces échéances, chaque groupe doit proposer pour le 22 octobre deux ou trois actions pilotes qui mettent en avant l'originalité de l'université unique de Strasbourg et la valeur ajoutée du projet.

Rétroplanning des groupes de travail

1er mars 2008 : projet d'établissement transmis à la DGES

10 au 20 février : passage devant les conseils des trois universités

31 janvier : dossier rédigé

25 novembre au 10 décembre 2007 : bilan d'étape devant les conseils

19 décembre remontées de propositions des groupes présentées au CP.

Une structure de l'Université de Strasbourg en cours de définition

La structure de l'Université de Strasbourg (Université de Strasbourg) est pensée en trois niveaux de gouvernance : la présidence (N1), un espace ouvert en cours de discussion (N2) et les UFR, écoles, instituts et structures de recherche (N3). Les grandes orientations du N2 ont été validées : plusieurs N3 pourront se constituer en N2 si leur projet pédagogique et scientifique est cohérent ; l'organisation d'un N2 est révisable par avenant en cours de contrat, mais il devra disposer d'une instance délibérative à vocation consultative et d'un porte-parole ; les modalités de fonctionnement d'un N2 lui sont internes mais soumises à l'approbation du Conseil d'administration et un certain nombre de compétences sont imposées ; un bilan est établi en fin de contrat. Les présidents ont précisé que la vocation des N2 est stratégique : mise en œuvre des orientations politiques du N1, à la définition desquelles ils auront été appelés à contribuer, instruction des dossiers de formation et de recherche et prérogatives d'incitation destinées à créer les conditions optimales de réalisation des missions de recherche et de formation»

Des outils d'information et de coordination en appui du projet

La coordinatrice opérationnelle de « Demain, l'université de Strasbourg » (Anne Goudot), a ensuite annoncé qu'un site intranet était maintenant opérationnel pour expliquer ce qui se passe à tous, condition indispensable pour que le débat descende dans l'université et que le projet remporte l'adhésion des personnels. Listes de diffusion, planning et composition des groupes à jour, documents officiels, comptes-rendus et charte graphique y sont accessibles. «Le fonctionnement des groupes devrait s'en trouver fluidifié, ajoute-t-elle. Un «brain storming» de 350 personnes demande des supports logistiques adaptés.»

Réorganisation des services centraux : pas de dégraissage, mais pas de doublon

Jean Déroche, secrétaire général de l'ULP, a évoqué la réorganisation des services centraux. Après un état des lieux réalisé par les chefs de service, les meilleurs fonctionnements seront conservés pour servir de base à la réorganisation. Les doublons seront supprimés et les postes seront redéployés sur de nouvelles fonctions. «Chacun retrouvera une place dans le nouvel organigramme, a-t-il assuré. Cette réorganisation représente une réelle opportunité de dégager de nouvelles fonctions pour lesquelles nous n'avons actuellement pas de moyens, comme par exemple l'accueil des étudiants étrangers.» Alain Beretz voit cette réorganisation comme une occasion unique d'améliorer la configuration des services et une opportunité pour les personnels. «L'université n'est pas une entreprise, il n'y aura pas de dégraissage» rassure-t-il. A condition d'obtenir les financements du ministère, un cabinet extérieur de consultants devrait être engagé pour aider à recomposer le futur organigramme, apportant ses compétences en réorganisation et sa neutralité.

Se connaître, s'évaluer,

Annie Cheminat (chargée de mission «Se connaître, s'évaluer») explique le travail de l'action pilote «s'évaluer, se connaître» :

«Il s'agit de mettre en cohérence des outils qui permettent de savoir d'où on part et de suivre le projet. Nous avons donc commencé depuis quelques temps déjà, l'état des lieux des indicateurs existants et des projets pour chaque chapitre du projet d'établissement commun. Nous allons ensuite devoir penser une organisation stratégique des données, c'est-à-dire choisir des indicateurs, les mettre en cohérence et ordonner les données pour arriver à un consensus. Les tableaux de bord renseignés permettront d'attester des résultats et de la pertinence des stratégies de l'établissement. Nous voulons être capables d'évaluer de manière fine le pilotage de l'université. Il ne faut pas hésiter à nous faire connaître les indicateurs qui paraissent intéressants pour l'évaluation des projets

II. Présentation des travaux

Organisation et gouvernance : création d'un niveau intermédiaire

Le groupe chargé de déterminer la physionomie de l'Université de Strasbourg et les principes de sa gouvernance travaille en particulier à définir le niveau 2 (N2), inédit dans la structure universitaire actuellement. « Le niveau N2 est un trait d'union entre N1 et les 42-43 composantes et les 80 laboratoires qui composent N3, expose Dominique d'Ambra (VP du CA de l'URS). Les N2 ne sont pas des organes décisionnels ». Pour la loi, seul le conseil d'administration peut décider. Les N2 auront un rôle de proposition.

Missions des N2

- ▶ proposer, à partir d'une large palette de disciplines, une offre de formation solide et originale ;
- ▶ développer, en plus des secteurs d'excellence, des thématiques de recherche nouvelles à l'intersection des disciplines ;
- ▶ porter une ou plusieurs « actions pilote » qui illustreront l'un des atouts de l'université unique ;
- ▶ valoriser le potentiel humain en lui offrant un environnement de travail amélioré ;
- ▶ ouvrir l'université sur son environnement en consolidant et en intensifiant les

Pour l'instant, les principes sont : toute unité de base N3 doit se retrouver dans un N2, et un seul ; les N3 se regroupent au sein des N2 selon une logique disciplinaire, thématique et/ou de formation à un métier; il appartient à chaque N2 de choisir son organisation, qui pourra évoluer, mais les missions seront les mêmes pour tous. Les N2 ont pour mission principale de réaliser une cohérence de l'offre de formation et de l'activité de recherche dans le souci d'une visibilité et lisibilité internationales. «Le N2 est un organe est un organe souple destiné à favoriser la réactivité de la communauté universitaire, résume Dominique d'Ambra. C'est une articulation entre le N1 et le N3 qui a également une vocation transversale».

Rôle du responsable de N2

Le N2 sera représenté auprès de la présidence par son responsable, qui participera au bureau élargi de la présidence. Ce responsable est garant de la prise en compte des intérêts du N2 dans l'élaboration de la politique de l'établissement. Il répercute, pour les concrétiser, les axes forts de la politique de l'établissement. Il préside le conseil du N2, anime le réseau des composantes et unités de l'entité et assure le suivi de ses actions pilote.

Organisation des N2

- ▶ Un responsable élu par les représentants des composantes du N3, mais pas nécessairement parmi eux, participera à la réunion des directeurs de composantes afin d'assurer une interface effective entre le N1 et le N3.
- ▶ Un « conseil » sera composé obligatoirement des responsables des N3 et, éventuellement, de membres élus parmi les catégories suivantes : étudiants, enseignants-chercheurs, personnels administratifs et personnalités extérieures (membres d'institutions ayant des relations avec les disciplines représentées dans le pôle).

III. Bilan des ateliers

L'assemblée des groupes de travail a été clôturée par des ateliers transversaux :

- ▶ L'Université de Strasbourg dans les espaces européens de l'enseignement supérieur et de la recherche
- ▶ Pluridisciplinarité et plus-value formation
- ▶ Plus-value recherche de l'Université de Strasbourg
- ▶ Entrée dans la loi
- ▶ Réussite étudiante

1. L'UDS dans l'Espace Européen

D'entrée, les objectifs affichés du processus de Bologne ont été rappelés :

- ▶ Harmonisation du paysage universitaire européen notamment par l'introduction du système de crédits qui permet aux étudiants de changer d'Université. Le corollaire est celui d'une concurrence entre universités afin d'attirer les étudiants européens.
- ▶ Création de l'Espace européen de la Recherche par des programmes cadres, des projets intégrés.

Partant, le débat sur la question de savoir ce qui fait de nous une université européenne, plus profondément européenne qu'une autre université, restait à approfondir. Dans ce contexte, la notion d'étudiant européen et celle de citoyenneté européenne sont au cœur de la réflexion.

Quelle sera ou pourra être le « Plus » offert par l'Université de Strasbourg ?

Eucor pourrait, certes, être un vecteur ou un tremplin pour ce « Plus ». Les universités de Karlsruhe et de Fribourg affichent bien leur appartenance à *Eucor* et cela les sert dans la compétition entre universités allemandes. Strasbourg peut en faire autant.

Toutefois, sans nier les réalisations accomplies dans le cadre de la Confédération des Universités du Rhin Supérieur, les membres du groupe partagent le sentiment qu' *Eucor* est encore plus « virtuel » que réel.

En marge de cet échange, l'IUFM est cité en exemple pour sa politique internationale et européenne. Les étudiants font des séjours à l'étranger validés par l'équipe pédagogique de l'institut.

En fait, si le processus (de Bologne) n'a pas mené aussi loin que l'on aurait souhaité, c'est que la *confiance* ne règne pas encore,

- ▶ la confiance que dans les autres universités, notamment des universités partenaires, l'enseignement est de qualité,
- ▶ la confiance que le programme d'études suivi par un étudiant à l'étranger puisse être valable et reconnu sans pour autant que ce programme soit la copie à l'identique des programmes chez nous,

- ▶ la confiance que des études structurées en une « majeure » et une « mineure » puissent produire des diplômés « employables » à haut niveau dans les entreprises ou les administrations.

Ce «non aboutissement» du processus de Bologne, avec notamment une mobilité non opérationnelle, tient aussi à un défaut d'appropriation par les enseignants-chercheurs et chercheurs du dispositif. Des outils existent, qui ne sont pas mis en œuvre.

(La méfiance, souvent, provient de la méconnaissance de ce qui se fait ailleurs au sens que nous ne connaissons que trop partiellement les autres systèmes universitaires).

L'intérêt de l'Université de Strasbourg résiderait par exemple dans le fait que tout étudiant obtienne un diplôme à la condition d'avoir fait une « majeure » et une « mineure ». L'Université de Strasbourg devra alors offrir un tout autre « spectre » de matières, des combinaisons de « majeures » et « mineures » inédites sachant que dans d'autres pays ces possibilités existent. L'Université de Strasbourg devrait faire un grand effort pour proposer des formations spécifiques, qui n'existent pas ailleurs, rendues possibles par l'université unique et préparant ses étudiants à une nécessaire adaptabilité au marché du travail.

Un constat : les outils pour l'Espace européen universitaire existent, mais ne sont pas encore assez utilisés ou exploités.

Des remèdes : Une bien meilleure connaissance du paysage et des pratiques académiques dans les autres pays.

Des créneaux à explorer :

- ▶ Offrir des parcours qui rendent possible des bi-compétences.
- ▶ Faire de la mobilité étudiante sinon une obligation du moins une action pilote.
- ▶ Utiliser *Eucor* pour monter davantage de véritables cursus de proximité.

Des objectifs

Objectifs de formation :

Former des cadres qui répondent aux exigences suivantes :

Etre dans une position de responsable en entreprise, dans l'administration tout en étant à l'aise à la fois :

- ▶ dans une discipline ou deux et
- ▶ dans différentes structures et ramifications régionales voire européennes

Objectifs Recherche :

L'espace européen de la recherche se constitue par les contacts entre laboratoires et entre les chercheurs.

L'UdS se doit de trouver les moyens de permettre à quelques jeunes chercheurs de créer leur équipe de recherche.

Ceci impliquerait un changement de « mentalités » administratives à plus d'un niveau, notamment au niveau européen. En effet il faudrait réellement faciliter la mobilité des étudiants et chercheurs. Pour Strasbourg et son attractivité nous pensons spécialement à

l'accès des étudiants et chercheurs étrangers à la carte de séjours. (A été mentionné également le rôle de régulation par Campus – France et les C.E.F.)

Parmi les points abordés, soulignons :

- ▶ la nécessité de se donner les moyens d'attirer et de garder les bons étudiants et les enseignants-chercheurs et chercheurs moteurs dans leur discipline ;
- ▶ le besoin de faire « comprendre et intégrer » à tous les acteurs de l'Université de Strasbourg la dimension européenne de Strasbourg et de son université : ceci passe par une évolution des mentalités.

Certains membres du groupe expriment la crainte que l'Université réunie ne devienne pas autre chose que l'assemblage des composantes actuelles ; or, il s'agirait de construire un nouvel ensemble.

Par ailleurs le souhait est exprimé que l'Université de Strasbourg doit exister à la fois pour un étudiant lambda de Schiltigheim et pour un étudiant de haut niveau. Ce qui ne doit pas empêcher l'Université de donner sa chance à l'étudiant lambda de Schiltigheim.

2. Plus-value recherche de l'Université de Strasbourg

La création de l'université unique de Strasbourg apportera une valeur ajoutée dans le domaine de la recherche selon quatre axes :

L'ouverture et les interactions entre les disciplines

Outre le développement de la pluridisciplinarité, conséquence d'un « décloisonnement » des disciplines propres à chaque université, la création de l'Université de Strasbourg favorisera le développement et le partage des connaissances. Ce développement de l'interdisciplinarité, un des critères de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), dans un contexte de financement de la recherche de plus en plus sur projets, devrait entraîner une meilleure reconnaissance et un plus fort soutien des projets déposés par les équipes de l'Université de Strasbourg.

Ces recherches interdisciplinaires induiront de nouvelles formations originales, susceptibles de susciter une plus grande ouverture et une attractivité internationales.

Proposition de projet pilote : le partage des connaissances

Pour favoriser et développer le partage des connaissances entre les quelque 80 unités de recherche qui composeront l'Université de Strasbourg, des journées dédiées aux unités de recherche pourraient être organisées chaque année. Chaque unité présenterait ses activités et projets devant l'ensemble de la communauté universitaire.

Les transferts de savoir-faire

Préserver les bonnes pratiques existantes dans chaque université, comme garantir l'intégration des doctorants dans les équipes de recherche afin de faciliter leur reconnaissance comme jeunes chercheurs, et favoriser leur diffusion dans les unités de recherche de l'Université de Strasbourg sont des actions devant contribuer à l'objectif d'excellence.

Proposition de projet pilote : le collège des écoles doctorales

Pour favoriser et améliorer la formation doctorale des jeunes chercheurs, un collège des écoles doctorales pourrait se charger des actions communes (les formations pluridisciplinaires ou professionnalisantes par exemple), les tâches spécifiques à une discipline ou à un domaine thématique (séminaires, colloques, journées des doctorants par exemple) relevant toujours de chaque école doctorale.

[L'image de la recherche, outil d'une valorisation performante](#)

La dynamique créée par la création de l'Université de Strasbourg aura un impact fort sur l'image de la recherche strasbourgeoise. Les conséquences en seront un effet d'entraînement des secteurs d'excellence auprès des autres domaines scientifiques et technologiques de l'université, et le développement de nouvelles collaborations académiques avec le monde socio-économique et industriel. Ceci favorisera l'attractivité du site universitaire auprès des étudiants, des chercheurs et des enseignants-chercheurs.

[L'attribution du bonus qualité recherche](#)

Dans un contexte de budget global, le Bonus Qualité Recherche sera un outil déterminant dans la mise en œuvre de la politique scientifique de l'établissement. Sa répartition devra donc s'adosser à des critères définis et explicites.

Proposition d'une action pilote : création d'une commission d'expertise.

Ces critères, représentatifs des priorités de l'UdS, devront être traduits en indicateurs précis et incontestables. Il est proposé la création d'une commission d'expertise, capable d'appréhender les différences disciplinaires et située en amont du conseil scientifique afin d'élaborer de tels indicateurs.

3. Entrée dans la loi

[La question du « déficit démocratique » : ouvrir rapidement un chantier « statuts »](#)

Dans la nouvelle loi du 10 août 2007, le Conseil d'administration (CA) est un organe décisionnel. De plus le Président est élu par les seuls membres élus du CA alors qu'auparavant il l'était par la réunion des trois conseils statutaires, pouvant compter jusqu'à 140 membres.

On pourrait craindre un déficit de représentation démocratique, mais de nombreuses marges subsistent pour recréer des espaces de concertation internes, que le CA pourra consulter en amont des décisions qu'il aura à prendre.

Il est urgent d'ouvrir un chantier « statuts ».

[Les nouvelles responsabilités en matière de ressources humaines : une opportunité](#)

Le ministère peut maintenant déléguer à l'université un budget global intégrant les traitements des fonctionnaires. Si les moyens correspondants sont à la hauteur, une réelle politique pourra être menée pour restaurer l'attractivité des carrières à l'université. Il faudra cependant veiller à ne pas créer de nouveaux espaces de précarité.

[Le calendrier de création de l'Université de Strasbourg : négociations sans tarder avec la DGES](#)

L'idéal serait que les trois universités soient supprimées par un décret qui, simultanément, créerait l'Université de Strasbourg avec effet au 1er janvier 2009. Ce décret devrait être publié suffisamment tôt à l'automne 2008 pour que des élections au nouveau CA soient organisées au plus tard en décembre de la même année. Ainsi, le CA pourrait siéger dès janvier 2009 pour adopter les différentes délibérations indispensables au fonctionnement de l'Université de Strasbourg.

Des rencontres avec la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) doivent rapidement être engagées pour apprécier la faisabilité juridique de ce calendrier.

4. Réussite étudiante

1. Définition(s) de la réussite étudiante

[Réussite et projet personnel de l'étudiant](#)

Pour un étudiant, réussir c'est réussir sa vie, trouver sa voie, réaliser son projet personnel et professionnel. C'est également progresser en acquérant des connaissances et des compétences.

De nombreux étudiants qui entrent à l'université n'ont pas de projet précis mais pour autant, tous ont envie de réussir.

[Réussite et orientation](#)

Du point de vue de l'étudiant, réussir c'est avoir su

- ▶ analyser son potentiel et ses aptitudes à réussir la transition entre lycée et post bac ;
- ▶ identifier les éléments positifs de son bilan personnel et s'adapter aux réalités de son parcours d'études pour finir par trouver sa voie ;
- ▶ acquérir progressivement la capacité de se comporter de façon autonome.

[Réussite et diplômes universitaires](#)

La notion de « réussite étudiante » doit être dissociée de la réussite aux examens ou aux concours.

Les conditions de la réussite universitaire doivent être adaptées aux aptitudes de l'étudiant :

- ▶ possibilité pour les plus fragiles d'étaler leur effort et l'organisation de leurs études sur une durée plus longue que le « temps réglementaire » ;
- ▶ possibilité *a contrario* pour les étudiants les plus brillants de réduire la durée d'obtention du diplôme par rapport à l'organisation semestrielle prévue ou de valider simultanément deux cursus différents ;

Les diplômes universitaires seuls ne sont pas des gages de réussite et réussir, c'est aussi bien vivre sa vie d'étudiant, apprendre à analyser, à s'évaluer et à valoriser les compétences acquises qu'elles aient été ou non validées par un diplôme.

Réussir, c'est aussi savoir exploiter les possibilités d'acquérir des compétences par le biais de formations adaptées au marché de l'emploi (formations complémentaires) facilitant l'insertion socioprofessionnelle, indépendamment de la réussite « académique ».

2. Les indicateurs de la réussite

- ▶ taux de réussite aux examens par rapport aux étudiants effectivement présents aux examens et par rapport aux inscrits (absentéisme) ; écart entre inscriptions principales (administratives) et inscriptions pédagogiques
- ▶ taux d'abandon en cours d'études, notamment en première année ; taux de sortie sans diplôme ; parcours des étudiants (poursuite d'études dans le niveau supérieur, redoublement, réorientation) ;
- ▶ insertion professionnelle des diplômés en adéquation avec les études poursuivies et le niveau de sortie de l'étudiant (qualification) ;
- ▶ capacité à délivrer des compétences transversales, à les évaluer (certification) et à mesurer les progrès accomplis entre l'entrée et la sortie de l'université : langues (CLES), informatique (C2I), savoir-être (fiabilité, respect des consignes, savoir faire valoir ses droits mais aussi connaître ses devoirs).
- ▶ capacité à développer un sentiment d'appartenance à l'université et à garder un contact avec les diplômés après leur sortie (réseaux d'anciens étudiants) ; taux de réponse aux enquêtes d'insertion ;
- ▶ perception qualitative des étudiants sur leur vie à l'université et sur la qualité de la formation qu'ils y ont reçue, dans un délai suffisant après la sortie pour qu'ils puissent avoir du recul (enquêtes) ; taux de satisfaction.

3. Les conditions de la réussite

Conditions d'études

La priorité est donnée aux conditions d'études et à l'environnement de l'étudiant :

- ▶ conditions matérielles permettant à l'étudiant de se consacrer à ses études : logement, sécurité financière – aide familiale ou bourses, accès aux soins (santé) ;
- ▶ environnement culturel, familial et psychologique favorable ;
- ▶ environnement de travail à l'université (ETN, documentation, centre de ressources de langues...).

La responsabilité de l'étudiant

- ▶ Il relève de la **responsabilité de l'étudiant**, en mettant à profit l'aide (directeur des études, enseignant référent, tuteur, services d'orientation...) et les ressources (dispositifs d'autoformation, documentation, informatique...) qui lui sont proposées, de
- ▶ vouloir travailler et d'apprendre à le faire (acquisition de l'autonomie) ;
- ▶ être partie prenante de sa formation ;
- ▶ d'utiliser les dispositifs et les moyens d'aide à la réussite qui lui sont proposés par l'université ;

- ▶ ne pas aller jusqu'au bout de l'échec, sans anticiper les possibilités de réorientation qui peuvent lui être offertes (principe de précaution).

La possibilité d'adapter les rythmes d'études

Au-delà des programmes qui permettent la délivrance d'un diplôme donné, les conditions de la réussite pour les étudiants qui en ont les aptitudes, c'est également de leur permettre de se valoriser,

- ▶ en obtenant plus rapidement leur diplôme ;
- ▶ en suivant en parallèle, un complément de formation qui leur confère des compétences diversifiées (doubles compétences) ou leur assure la possibilité d'être admis sur dossier ou par concours dans certaines formations ;
- ▶ en organisant leur cursus pour favoriser un projet (mobilité, stage...)

Pour les étudiants salariés en revanche, la réussite tient à la prise en compte de leur statut, en leur apportant une réponse adaptée en termes d'organisation des enseignements et de déroulement des études. Il s'agit conjointement de favoriser l'accès à la formation continue diplômante pour les salariés.

Parmi les freins à la réussite, ont été citées :

- ▶ la précarité des conditions matérielles d'études ;
- ▶ l'inadéquation entre le niveau de l'étudiant et les pré-requis de la formation dans laquelle il est inscrit (cf. orientation active) ;
- ▶ l'aptitude à la compréhension de la langue française (écrite et orale), pour les étudiants étrangers en particulier.

4. Le soutien de l'université à la réussite des étudiants

Aide à l'orientation

Aider un étudiant à s'orienter, c'est :

- ▶ l'aider à analyser son potentiel et ses aptitudes à réussir la transition entre lycée et post bac ;
- ▶ l'aider à déceler les éléments positifs de son bilan personnel, plutôt que le laisser procéder par élimination pour finir par trouver sa voie ;
- ▶ l'accompagner au fur et à mesure que ses objectifs se heurtent aux réalités de son parcours d'études et, si nécessaire, lui suggérer des possibilités de réorientation ;
- ▶ reconnaître que le chemin pour trouver sa voie est plus ou moins long, variable d'un étudiant à l'autre, et ne pas forcément lier la notion de réussite au temps d'obtention d'un diplôme ;
- ▶ lui laisser le temps de la réflexion, sans être « enfermé » par ses choix, dès son entrée à l'université ;

- ▶ privilégier une orientation progressive, par un choix « raisonné » d'option(s) dès le premier semestre (S1) dans un esprit d'ouverture et d'autonomie, plutôt que d'imposer un ensemble d'unités d'enseignement en S1 et de repousser la possibilité de choix au second semestre ; veiller à un équilibre entre formations disciplinaires et formations transversales.

Un débat contradictoire particulièrement soutenu a montré que les participants à l'atelier sont majoritairement attachés à la notion d'orientation progressive et d'ouverture dès le premier semestre de la licence.

Aide à l'acquisition de l'autonomie

- ▶ mettre en place des UE de méthodologie du travail universitaire (MTU) offertes au semestre 1 de la licence (3 crédits) : apprentissage de l'autonomie ; responsabilisation de l'étudiant ; stimulation des étudiants « passifs » ;
- ▶ mettre en place l'UE « Projet Professionnel Personnalisé » (PPP) : aide à la construction du projet de l'étudiant et au choix d'un parcours d'études adapté ;
- ▶ inciter à l'utilisation des ressources mises à disposition par les universités (documentation, ENT...) ;
- ▶ mettre en place des enseignements interactifs pour réduire la passivité de l'étudiant et développer son esprit d'initiative ;
- ▶ le sensibiliser l'étudiant à la démarche entrepreneuriale
- ▶ savoir définir et évaluer les compétences – académiques ou non – visées dans le cadre de la formation, en lien avec l'idée de qualification reconnue par le monde du travail (cf. supplément au diplôme)

Aide à la réussite

- ▶ mettre en place un dispositif d'alerte suffisamment précoce pour préparer efficacement les réorientations en cas d'échec (enseignant référent, directeur des études) ;
- ▶ rendre possible et faciliter les processus de réorientation, y compris en cas de réussite aux examens ; reconnaître le « droit à l'erreur » de choix ;
- ▶ mettre en place un monitorat (tutorat ?) par des étudiants « avancés » en direction des plus jeunes, le rendre obligatoire ; former les tuteurs et les intégrer dans l'équipe pédagogique.

Démarche qualité (cf. Espace européen de l'enseignement supérieur / Processus de Bologne)

- ▶ S'assurer en se dotant d'un dispositif fonctionnel d'autoévaluation
 - ◆ de la qualité des programmes d'enseignement : contenu, niveau de connaissances, cohérence entre les différents enseignements (cf. évaluation des formations) ;
 - ◆ de la qualité des enseignements (cf. évaluation des enseignements).

- ▶ Faire connaître les engagements réciproques des universités et des étudiants en termes de formation :
 - ◆ Droits et devoirs de l'étudiant (charte ?)
 - ◆ Droits et devoirs des enseignants ainsi que des personnels administratifs .
- ▶ Qualité des programmes, mise à disposition de ressources pédagogiques, dispositifs d'accompagnement de l'étudiant et d'aide à la réussite pour l'université.