

# TRANSFORMER L'OFFRE DE FORMATION DES UNIVERSITÉS À L'AUNE DES DÉFIS DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE



## SYNTHÈSE



ACCOMPAGNEMENT DES ÉTABLISSEMENTS  
Partenariat CY Cergy Paris Université - Campus de la Transition

Ce document est une synthèse du rapport "Transformer l'offre de formation des universités à l'aune des défis de la transition écologique et sociale" publié en avril 2023 par le Campus de la Transition.

Ce rapport est un retour d'expérience du Campus de la Transition sur le partenariat avec CY Cergy Paris Université visant à transformer l'offre de formation de l'université depuis octobre 2020.

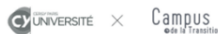
Le rapport complet est disponible sur le [site du Campus de la Transition](#).

**TRANSFORMER L'OFFRE  
DE FORMATION DES UNIVERSITÉS  
À L'AUNE DES DÉFIS  
DE LA TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE**



**RETOUR D'EXPÉRIENCE**

du Campus de la Transition sur le partenariat  
avec CY Cergy Paris Université  
visant à transformer son offre de formation  
entre octobre 2020 et avril 2023.



ACCOMPAGNEMENT DES ÉTABLISSEMENTS  
Partenariat CY Cergy Paris Université - Campus de la Transition



ACCOMPAGNEMENT DES ÉTABLISSEMENTS  
Partenariat CY Cergy Paris Université - Campus de la Transition

# 1

## CONTEXTE DU PARTENARIAT ET DU PROJET

Acteurs incontournables de la transition écologique et sociale, **le monde de l'enseignement supérieur et ses parties prenantes sont aujourd'hui appelés à se transformer pour être à la hauteur des enjeux et de l'urgence écologique et sociale actuelle**. Les transformations qui sont en jeu portent à la fois sur le fonctionnement des établissements en tant qu'organisation mais également sur la qualité de l'enseignement et de la recherche qui y sont menés. De nombreux travaux et projets sont actuellement en cours, à l'initiative du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (rapport Taddéi\*, rapport Jouzel-Abbadie\*\*, groupes de travail, schémas directeur et notes de cadrage\*\*\*), des établissements et des acteurs de la transition écologique et sociale (Shift Project, Campus de la Transition), de collectifs de la société civile (Pour un Réveil Écologique) ou encore d'acteurs comme la Commission Européenne (référentiel de compétences GreenComp\*\*\*\*).

Dans ce contexte, la présidence et la direction générale de **CY Cergy Paris Université (CYU)** portent depuis 2020 le projet de transformer en profondeur l'offre de formation de l'université au regard des enjeux de transition. Pour mener à bien ce projet, CYU a fait confiance au **Campus de la Transition** pour l'accompagner dans le cadre d'un partenariat pluriannuel.

**CY Cergy Paris Université** telle qu'elle existe aujourd'hui a été créée par décret le 1er janvier 2020. Elle est née de l'union entre l'Université de Cergy-Pontoise (UCP), l'École internationale des sciences du traitement de l'information (EISTI) et l'ancienne ComUE Université Paris Seine. Elle rassemble plusieurs composantes (UFR et Instituts) : l'UFR Droit ; l'UFR Lettres et Sciences humaines ; l'UFR Langues et Etudes internationales ; l'Institut d'Économie et de Gestion ; l'Institut des Sciences et Techniques ; l'IEP Sciences-Po Saint-Germain en Laye ; l'IUT de Cergy-Pontoise ; l'INSPE de l'Académie de Versailles. Elle intègre également une grande école d'ingénieur (ex-EISTI) et deux établissements-composantes conservant leur personnalité morale et juridique : l'Institut Libre d'Éducation Supérieure (ILEPS) et l'École Pratique de Service Social (EPSS). CYU s'est également associée à l'ESSEC Business School pour mettre en œuvre le programme d'initiative d'excellence CY Initiative, en formant le regroupement d'établissements CY Alliance avec d'autres établissements.



L'université compte également un **centre d'appui aux enseignements (CAE)**, rattaché à la Direction Générale Adjointe à la Formation. Composé d'**ingénieur-es pédagogiques** et d'ingénieur-es programme, il est chargé d'accompagner les enseignant-es dans leurs projets de diversification des pratiques pédagogiques. Il propose également des formations à destination des enseignant-es dans une optique de formation tout au long de la vie. Il se structure en plusieurs services dont le **service de diversification pédagogique (SDP)** et le service de pilotage de l'offre de formation.

En 2020, un **directeur général adjoint à la Transition** a été recruté au sein de la direction générale de l'université et les missions de la **vice-présidente à la politique de site** ont intégré un volet sur la transition écologique et sociale. La gouvernance de l'université s'est dotée d'une feuille de route pour la transition, prenant ainsi acte de la situation et des défis socio-écologiques auxquels doit faire face l'université « à l'ère de l'Anthropocène ». Cette feuille de route confère à l'université une vision et des objectifs sur plusieurs années pour formaliser une politique de transition conséquente. Elle se structure ainsi autour de 3 axes : la transition académique, la transition territoriale et la transition fonctionnelle. **Pilier de cette feuille de route, la transition académique se décline en un volet « Formation » et un volet « Recherche »**. Le volet « Formation » présente deux objectifs : (1) faire évoluer et enrichir les contenus de formation ; (2) faire évoluer et enrichir les méthodes pédagogiques. Ce, pour toutes les formations et tous les niveaux (licences, masters, doctorats). En 2021, CYU fait également partie des signataires des Accords de Grenoble. Sur l'ensemble des 179 mesures proposées par les Accords, CYU s'est engagée sur 55 d'entre elles, réparties sur l'ensemble des 11 domaines d'actions distingués.

Depuis janvier 2023, la présidence de CYU s'est renouvelée. La nouvelle équipe présidentielle intègre désormais un **vice-président Transition** et le nouveau **vice-président Formation** a été rejoint par un **vice-président adjoint Premier Cycle**, chargé de réformer le parcours de formation des cycles de licences en vue d'y intégrer, entre autres, plus de cohérence autour des enjeux de transition écologique et sociale.

\* [https://cache.media.education.gouv.fr/file/03 - mars/19/0/2017\\_rapport\\_taddei\\_740190.pdf](https://cache.media.education.gouv.fr/file/03 - mars/19/0/2017_rapport_taddei_740190.pdf)

\*\* <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/sensibiliser-et-former-aux-enjeux-de-la-transition-ecologique-dans-l-enseignement-superieur-83888>

\*\*\* [https://www.cge.asso.fr/wp-content/uploads/2023/07/Note-de-cadrage-MESR TEDS\\_formation-des-etudiants-1er-cycle.pdf](https://www.cge.asso.fr/wp-content/uploads/2023/07/Note-de-cadrage-MESR TEDS_formation-des-etudiants-1er-cycle.pdf)

<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/schema-directeur-developpement-durable-responsabilite-societale-et-environnementale-sd-ddrse-91289>

\*\*\*\* <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bc83061d-74ec-11ec-9136-01aa75ed71a1/language-fr>



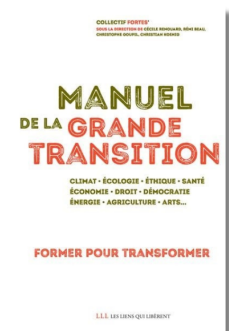
**Le Campus de la Transition** est une association (loi 1901) créée en 2018 par des enseignant-es-chercheur-es avec le soutien d'étudiant-es dans le but d'accompagner la transformation de l'enseignement supérieur vis-à-vis des défis de la transition écologique et sociale. C'est un organisme de formation et un laboratoire de recherche qui s'ancre dans un écolieu expérimentant des modes de vie sobres et solidaires, à Forges (77).

Le Campus de la Transition travaille en réseau avec les établissements d'enseignement supérieur (universités, grandes écoles, instituts, etc) en les accompagnant à intégrer les enjeux de la transition écologique et sociale dans leur offre de formation.

Le Campus de la Transition défend une **approche systémique et radicale de la transition écologique et sociale** que nos sociétés modernes doivent opérer pour être à la hauteur des enjeux. Cette approche est fondée sur les analyses et les travaux de recherche des enseignant-es-chercheur-es et expert-es du **collectif FORTES**, et plus globalement, des scientifiques et chercheur-es qui, de par le monde, alertent sur les problèmes socio-écologiques. Fort de ces constats et de ces convictions, le Campus de la Transition s'est donné pour mission de contribuer à la transformation de l'enseignement supérieur et de la société. Les travaux de recherche du collectif FORTES et les expérimentations pédagogiques concrètes appliquées sur le site du Campus de la Transition à Forges depuis 2018, ont permis de poser les jalons conceptuels et concrets d'une pédagogie à même de former en profondeur les étudiant-es, et par conséquent les futurs citoyen-nés, à faire face aux enjeux de la transition écologique et sociale.

L'approche pédagogique du collectif FORTES et du Campus de la Transition appelle à mobiliser non seulement la raison scientifique et la compréhension intellectuelle de chacun-e, mais aussi sa raison critique, ses expériences et ses émotions. **Elle articule ainsi l'acquisition des savoirs avec le développement de compétences transverses et de valeurs ajustées aux enjeux écologiques et sociaux.**

Le Campus de la Transition fédère un collectif de **plus de 70 enseignant-es-chercheur-es interdisciplinaires et expert-es des enjeux de transition écologique et sociale** : le collectif FORTES (FORmation à la Transition dans l'Enseignement Supérieur). Le collectif FORTES s'est constitué en 2019 afin de produire un socle commun de connaissances sur la transition écologique et sociale pour l'enseignement supérieur, un projet soutenu par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Sous la conduite du Campus de la Transition, le collectif FORTES a produit le *Manuel de la Grande Transition* (Les liens qui libèrent, 2020). Ce manuel offre un parcours pédagogique original, interdisciplinaire et systémique pour aborder les enjeux de la transition. Il est aujourd'hui complété par la collection « Les Petits Manuels de la Grande Transition » (Les liens qui libèrent), pour approfondir les réflexions autour de grands champs disciplinaires.



Pour l'accompagner dans sa démarche de transition académique et pédagogique, la gouvernance de CYU s'est entourée du Campus de la Transition dans le cadre d'un partenariat qui, dès sa conception, a été pensé sur plusieurs années (une première convention de 3 ans, renouvelée pour 5 ans). Les objectifs de ce partenariat reprennent les objectifs stratégiques de l'université tels qu'inscrits dans sa feuille de route "Transition":

- **prendre en compte les enjeux de la transition écologique et sociale dans toutes les formations** (initiales, continues, en apprentissage ; dans toutes les composantes ; en adaptant les cours existants de tronc commun et les cours disciplinaires spécialisés ; en créant de nouveaux cours si besoin) ;
- **développer et accompagner** les contenus, méthodes et supports d'une pédagogie de la transition ;
- **mener une réflexion stratégique d'ensemble** sur le projet pédagogique de l'établissement ;

Transformer l'offre académique et pédagogique de l'université pour la transition écologique et sociale

Adapter les objectifs pédagogiques  
Adapter la pédagogie appliquée

Mobiliser l'ensemble de l'établissement

Pour répondre à ces objectifs, 3 axes de travail ont été définis pour le Campus de la Transition :

**1**

*Former et accompagner l'ensemble du corps enseignant et pédagogique aux enjeux de la transition*

**2**

*Former et accompagner l'ensemble des directions aux enjeux de la transition et à ce qu'ils impliquent pour leurs fonctions et dans la réalisation de leurs missions*

**3**

*Former et accompagner l'ensemble du personnel administratif aux enjeux de la transition et à ce qu'ils impliquent pour leurs fonctions et dans la réalisation de leurs missions*

Le Campus de la Transition endosse un double rôle dans ce partenariat :

- **d'une part, auprès de la présidence et la direction générale** : il s'agit de l'accompagner sur le processus de transformation de l'offre de formation à l'échelle de CYU et de contribuer à sa mise en œuvre opérationnelle ;
- **d'autre part, auprès des enseignant-es et ingénieur-es pédagogiques** : il s'agit d'apporter et de diffuser son expertise en les formant sur les enjeux écologiques et sociaux et en les accompagnant à réviser leurs enseignements et leurs pratiques pédagogiques ;

Dans ce projet, le Campus de la Transition n'a pas pour rôle de concevoir et d'animer des formations directement auprès des étudiant-es, mais bien d'accompagner l'établissement (sa direction, ses personnels et ses enseignant-es) à mettre en place un projet de transformation académique et pédagogique en adéquation avec les défis écologiques et sociaux de son temps.

## 2 | TRANSFORMER L'OFFRE DE FORMATION DE L'UNIVERSITE

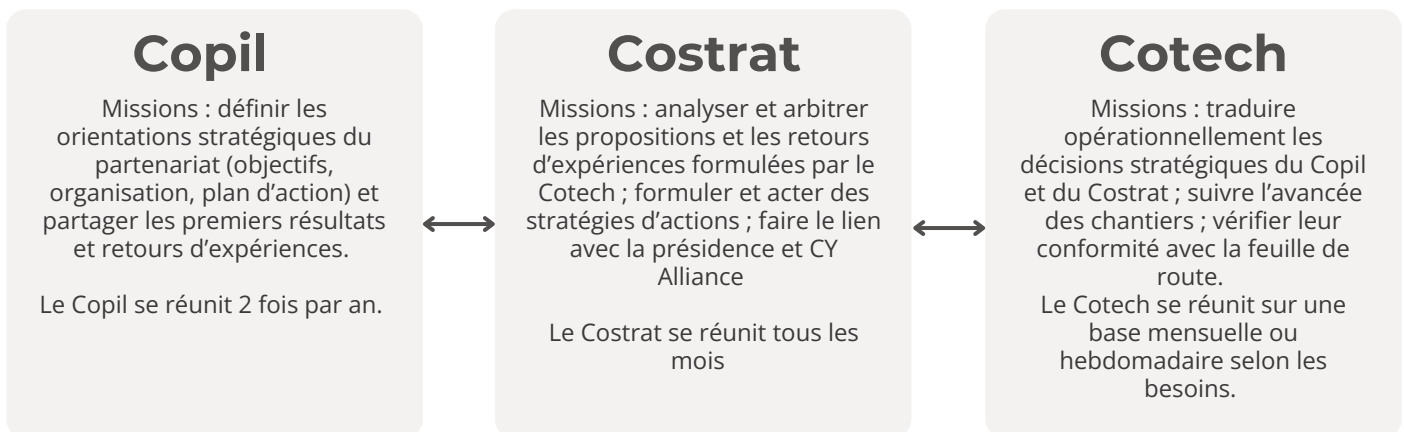
Faire évoluer l'offre de formation d'une grande université pluridisciplinaire telle que CYU pour l'adapter aux enjeux de la transition écologique et sociale révèle de nombreux enjeux et défis. Les principaux points à retenir de l'expérience menée depuis 2020 sont les suivants :

### Adopter une stratégie expérimentale et flexible

- Pour transformer l'offre de formation de l'établissement, la direction générale de l'université et le Campus de la Transition ont fait le choix d'entamer **une démarche expérimentale et à petite échelle** : en travaillant avec une filière en particulier (la filière ingénieur de CY Tech) et une équipe enseignante volontaire (le département Humanités et Design). Cette stratégie a permis d'obtenir rapidement des transformations significatives et concrètes (module de tronc commun pour les deux premières années du cursus pré-ingénieur ; ateliers de formation et d'appropriation des enjeux écologiques et sociaux par les enseignant-es ; ateliers de travail pour faire évoluer les maquettes pédagogiques, référentiel de compétences etc). Ces réalisations ont été éprouvées et améliorées en fonction des retours d'expérience du terrain et sont aujourd'hui mobilisables pour inspirer les autres composantes de l'université et leurs équipes enseignantes.
- Entre-temps, le Campus de la Transition et l'université ont pu réaliser un premier **travail de diagnostic** auprès de la communauté enseignante visant à recenser leurs besoins, leurs attentes, et à connaître les initiatives qu'elles menaient déjà ou non (voir p.40 "Établir un diagnostic des besoins et des atouts..."). Ce travail a été utile pour orienter les futures actions à mener afin de passer à l'échelle.
- En parallèle, un **travail de sensibilisation a été entrepris avec les ingénieur-es pédagogiques du centre d'appui aux enseignements** (CAE) en vue d'anticiper la massification de la transformation des enseignements et des pédagogies. Les ingénieur-es pédagogiques sont en effet aux avant-postes pour la formation des enseignant-es et pour la diversification des pratiques et supports pédagogiques. Ils et elles peuvent ainsi répondre aux enjeux de massification (voir p.40-41 "Mobiliser le centre d'appui aux enseignements..." et "Créer et expérimenter de nouveaux contenus...").
- Le retour d'expérience a également permis de souligner l'importance de **garder de la souplesse quant à la stratégie et au plan d'action mis en place**. D'une part, il est important de combiner (1) une démarche centralisée, avec une stratégie portée par la direction de l'université, avec (2) une démarche plus polycentrique pouvant répondre aux opportunités qui émanent directement du terrain et s'adapter aux besoins des enseignant-es et des composantes (voir p.54-55 "Faire cohabiter..."). D'autre part, il est important de signaler que même en commençant un travail concret à petite échelle, les réalisations et avancées concrètes prennent du temps. Les échéances qui étaient prévues à la signature du partenariat (travailler avec CY Tech la première année pour diffuser à CYU la seconde et aux établissements de CY Alliance la 3ème année) ont eu du mal à être tenues. La théorie et le prévisionnel ont été rattrapés par la pratique et la réalité du calendrier universitaire et des contraintes des équipes. La flexibilité est donc de mise pour s'adapter continuellement tout en maintenant un cap ambitieux.

## Instaurer des instances de gouvernance à différents niveaux

- L'expérience de ce partenariat a révélé la pertinence d'instaurer une gouvernance de projet avec des instances complémentaires (1) **au niveau stratégique et politique** : le comité de pilotage ou Copil et (2) **au niveau technique et opérationnel** : le comité technique ou Cotech.
  - Le Copil, qui porte les aspects politiques et stratégiques du partenariat, en définit les grandes orientations (objectifs, organisation, plan d'action). Il permet de penser des transformations structurelles et significatives pour garantir une vision ambitieuse. Il offre également l'opportunité de partager à la direction et à la présidence de l'université les premiers résultats et retours d'expériences du terrain afin d'orienter les décisions futures.
  - Le Cotech est chargé de traduire opérationnellement les décisions, de suivre l'avancée des chantiers en cours et de vérifier leur conformité avec la feuille de route établie par le Copil. La présence du DGA Transition au sein des Cotech a permis de faire un lien régulier entre la réalité opérationnelle et les orientations stratégiques de la direction.
- La présence du Campus de la Transition dans ces deux instances de gouvernance (stratégique et opérationnelle) permet de **faciliter l'adéquation entre la mise en œuvre opérationnelle du projet et ses objectifs finaux**.
- Les parties prenantes de l'université impliquées dans le projet doivent également participer aux instances de gouvernance, de manière régulière ou non en fonction des besoins. La composition des instances de gouvernance a ainsi été amenée à s'adapter.
- L'expérience de ces 3 ans de partenariat a ainsi montré qu'il était nécessaire de faire évoluer les instances de gouvernance du projet en fonction de ses besoins et de ses avancées. Les enjeux de massification et le caractère transversal des transformations académiques et pédagogiques à opérer ont rendu nécessaire la création d'une instance permettant de **penser ensemble les aspects stratégiques et opérationnels du projet**. Cette instance devait être décisionnelle (contrairement aux Cotech) et se réunir de manière plus régulière que les Copil. **Un comité stratégique (Costrat) a ainsi été mis en place et a permis d'avancer sur les chantiers transversaux** tels que la cartographie des formations, la création d'un tronc commun sur la transition écologique et sociale pour l'ensemble des licences etc.



## Mettre en place une dynamique de projet partagée en interne

- **Embarquer l'ensemble de la communauté éducative de l'université dans ce projet de transformation** ambitieux est un enjeu majeur. Les transformations académiques et pédagogiques envisagées ne pourront se réaliser qu'avec le concours de toutes les personnes impliquées : à la direction de l'université et de ses composantes, dans les services techniques et pédagogiques et bien évidemment au niveau des enseignant-es et des ingénieur-es pédagogiques.
- Il est ainsi nécessaire que la gouvernance de l'université **communique suffisamment en interne sur le projet** afin que l'ensemble des parties prenantes puisse le connaître et en comprendre les tenants et les aboutissants pour y adhérer. Depuis le lancement du projet, il a pu y avoir un manque de communication et de transparence sur la démarche portée par l'université avec le Campus de la Transition. De fait, l'ensemble de la communauté éducative, notamment enseignante, n'était pas forcément au fait des intentions et des projets de sa gouvernance et certaines opportunités de travail ont pu être retardées.
- Communiquer en interne autour du projet est complexe et chronophage. Les universités pluridisciplinaires comme CYU, issues de fusion entre plusieurs établissements, regroupant plusieurs composantes et établissements-composantes, comportent en effet **une multitude de parties prenantes (en nombre et en diversité de statuts)**. Chacune a sa propre culture interne, ses propres canaux de diffusion et de communication etc. Il est ainsi important de multiplier les supports et les occasions de communication et d'impliquer les services concernés dans cette démarche (voir p.44-45, « La création d'une dynamique de projet partagée en interne » et p.47 « Une multitude de parties prenantes à prendre en compte »).
- Une fois la démarche lancée et connue à l'intérieur de l'université, il est également important de **communiquer sur des résultats concrets, honnêtes et enthousiasmants** pour susciter l'intérêt et l'engagement des parties prenantes.

## Dédier les moyens nécessaires au projet (temps et moyens financiers)

- Le retour d'expérience du projet mis en place par CYU et le Campus de la Transition confirme le **besoin de ressources importantes pour transformer l'offre de formation de l'université** : tant financièrement qu'humainement (en temps de travail disponible). Pour mener à bien son projet de transition et le partenariat avec le Campus de la Transition, CYU bénéficie de financements du PIA 3 et du PIA 4 dont elle a été lauréate. Le budget alloué au partenariat dans le cadre de la première convention (2020-2023) s'élève à 170 000 € par an pendant 3 ans. Le budget alloué au partenariat dans le cadre de la seconde convention (2023-2027) s'élève quant à lui à 600 000 € pour les 5 ans. Ce budget permet entre autres de financer les postes de l'équipe du Campus de la Transition qui travaille sur ce projet (1 ETP la première année, 2 ETP la deuxième année et 3 ETP la 3ème année). Beaucoup d'universités et établissements d'enseignement supérieur ne bénéficient pas de tels moyens et peinent donc à mettre en place des projets ambitieux (voir p.38).
- Par ailleurs, **le manque de temps des personnels de l'université** (direction, enseignant-es en particulier) est un des freins principaux à la concrétisation et à l'avancée du projet dans les délais souhaités. Au sein de CYU, peu de personnes peuvent dédier le temps nécessaire au projet : entre 2020 et 2022 seul le Directeur général adjoint à la Transition avait pour mission de co-piloter ce projet avec le Campus de la Transition, parmi d'autres missions. (voir p.49 « Peu de temps et de ressources à dédier au projet »).
- Dégager les ressources nécessaires au projet est en partie **du ressort de la gouvernance de l'université mais également du ressort des pouvoirs publics, au premier rang desquels le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et le gouvernement**. Il leur revient d'affirmer un portage politique fort de la transition écologique et sociale dans l'enseignement supérieur en donnant aux établissements les moyens de former les enseignant-es et les personnels d'établissements et d'opérer les transformations nécessaires. Cela rejoint de manière plus générale la défense d'un enseignement supérieur public de qualité pour toutes et pour tous qui se traduit par des moyens financiers pérennes et importants (voir p.59 « Une vision politique forte de l'enseignement public »).

## En plus des moyens, le besoin d'une transformation partagée de l'ensemble du secteur et des acteurs de l'enseignement supérieur pour la transition

- Le projet mené par CYU avec le Campus de la Transition démontre une prise de conscience de plus en plus aigüe, de la part de l'université et de ses parties prenantes, des enjeux écologiques et sociaux et du besoin de transformer son offre de formation en ce sens. Cependant, le retour d'expérience révèle également l'existence de freins et de réticences face aux transformations nécessaires :
  - notamment le fait que **les sujets écologiques et sociaux questionnent le sens politique des savoirs et de la recherche**, ce qui peut être difficile à aborder dans une institution universitaire marquée par une culture scientifique et une exigence de neutralité axiologique (voir p.49-50 « Un sujet politique qu'il est difficile de porter... ») ;
  - le fait que **le milieu de l'enseignement supérieur soit traversé par des dynamiques contradictoires avec les enjeux et les trajectoires à prendre pour la transition écologique et sociale** (des dynamiques de concurrence, de regroupement d'établissement, de classements basés sur des critères en-dehors des considérations écologiques et sociale, etc. voir p.50 « Une institution traversée par des dynamiques contradictoires... ») ;
  - l'existence de schémas de pensée et de représentations professionnelles fortement ancrées chez celles et ceux qui travaillent à l'université, que les enjeux de la transition écologique et sociale remettent parfois en question (voir p.51-52-53 « Le facteur humain et le caractère collectif du projet ») ;
  - la crainte d'être le seul ou d'être le premier à opérer des transformations radicales pouvant **marginaliser l'université et ses collaborateurs** ;
- Pour faire face à ces freins, le retour d'expérience de CYU avec le Campus de la Transition confirme le besoin d'avoir, en interne de l'établissement, **une réflexion et un dialogue constructif sur le rôle de l'université et de l'enseignement supérieur dans le contexte écologique et social actuel** pour clarifier le projet pédagogique de l'établissement et définir quel-les futur-es professionnel-les il veut former. Ce dialogue collectif et constructif devant permettre à toutes ses parties prenantes de comprendre le projet et de créer de l'adhésion, malgré les freins existants.
- Par ailleurs, ces freins et l'expérience vécue par le Campus de la Transition à CYU confirme le **besoin, pour les établissements, d'être portés et soutenus dans leur démarche de transformation par un mouvement global et collectif de l'ensemble des parties prenantes de l'enseignement supérieur** : Ministère, agences de tutelle, DGESIP, ANR, rédacteurs de classements, entreprises, organisations professionnelles (FU, CGE etc.). Les transformations à opérer, radicales et systémiques, ne peuvent être portées par l'université toute seule (voir p.57-58-59 « Des leviers institutionnels et politiques »).

## Attention au greenwashing !

- La complexité et le temps nécessaire à la concrétisation du projet de transformation ambitieux que porte la gouvernance de CYU avec le Campus de la Transition peuvent faire peser des risques pour sa qualité et sa pérennité sur le long terme. Il aurait pu être plus simple et donc tentant de renoncer à la co-construction du projet et d'une culture commune autour des enjeux de transition, de même que de se contenter des premières étapes de la transformation, relativement plus faciles à concrétiser que les changements structurels et radicaux nécessaires (voir p.53 « Des risques pour la qualité et la pérennité du projet »).
- Garder le cap d'un projet ambitieux est nécessaire sur le long terme, ce que permet le partenariat avec un opérateur externe à l'université comme le Campus de la Transition (impliqué également dans d'autres projets avec d'autres établissements, gardant une posture réflexive et critique). Le retour d'expérience montre également qu'il est intéressant d'évaluer la progression du projet à l'aide d'indicateurs non seulement quantitatifs mais surtout qualitatifs (voir p.56-57 « Garder le cap d'un projet ambitieux en l'évaluant avec des bons indicateurs »).

# 3

## FORMER LES EQUIPES DE DIRECTION ET LES PERSONNELS ADMINISTRATIFS DE L'UNIVERSITE

L'ensemble des parties prenantes de l'université a besoin d'être formé, *a minima* sensibilisé, aux enjeux écologiques et sociaux pour prendre conscience des transformations que chacune doit opérer en fonction de son poste et de ses missions. Le projet mené à CYU depuis 2020 avec le Campus de la Transition révèle que ce besoin de formation et les réponses qui peuvent y être apportées diffèrent en fonction que l'on s'adresse aux équipes de direction, au personnel administratif et aux ingénieur-es pédagogiques (la formation des enseignant-es est traitée dans la dernière partie).

### Former les équipes de direction

- L'expérience du Campus de la Transition avec CYU a montré que les équipes de direction de l'université (présidence, direction générale, direction des composantes et établissements-composantes), bien que de plus en plus sensibles et sensibilisées aux enjeux écologiques et sociaux, ont **besoin d'être formées pour acquérir des connaissances de base et une compréhension partagée de ces derniers**. Toutes et tous ne partagent pas encore le même degré de compréhension des enjeux écologiques et sociaux et de la manière dont ils affectent l'enseignement supérieur. La formation doit ainsi également leur permettre de comprendre les transformations substantielles à opérer dans l'établissement quant à son fonctionnement, mais aussi quant à la formation, la pédagogie et la recherche qui s'y pratiquent.
- Former les équipes de direction est un défi qui se heurte, entre autres et principalement, à la **faible disponibilité des équipes, en raison de leur emploi du temps et de l'ensemble des sujets qu'elles doivent traiter, la transition étant un sujet parmi d'autres**. Or une formation qualitative qui permet de comprendre la dimension systémique des enjeux et de réfléchir aux transformations substantielles qui concernent leur établissement prend nécessairement du temps ([voir p.51 « Prendre le temps et accepter de se former »](#)).
- Il est d'usage que les équipes de direction organisent des séminaires avec des interventions d'expert-es pour se former. Cependant, si ce format est une première étape importante, il reste encore réducteur. Le Campus de la Transition propose de passer aussi par des modalités de formation plus long-terme à travers des cycles de conférences, des modalités de formation hybrides et asynchrones type MOOC ou autre. Ces pistes de formation ont été proposées aux équipes de direction de CYU et sont en train d'être étudiées. L'expérience a montré que **lorsque les équipes de direction suivaient de tels parcours de formation, elles étaient non seulement satisfaites d'acquérir une compréhension plus qualitative des enjeux et en faisaient aussi des priorités pour leur établissement** et/ou les parcours qu'elles dirigent.

### Former les personnels administratifs

- Les personnels administratifs jouent un rôle indispensable pour transformer l'établissement (ils participent au suivi des étudiant-es, de leurs expériences professionnelles, internationales ou associatives ; ils contribuent de manière indirecte au projet pédagogique de l'établissement et à sa raison d'être - ressources humaines, recrutements, fiches de poste et de missions, etc). Ils ont ainsi une fonction de relais mais peuvent également être de puissants moteurs de changement et de transformation au sein de leurs services.
- Ils ont donc également besoin d'être formés non seulement à la compréhension globale et systémique des enjeux écologiques et sociaux contemporains, mais également **dans une perspective métier, propre à leur domaine**. Ces deux typologies d'offre de formation peuvent passer par différents canaux qui ont été ou seront testés par le Campus de la Transition à CYU :
  - Les séminaires de fin ou de début d'année peuvent être une occasion intéressante pour sensibiliser et entamer une démarche de formation générale sur les enjeux de la transition écologique et sociale. Le Campus de la Transition a pu, à plusieurs reprises, faire des interventions lors des séminaires de fin et de début d'années des différentes composantes et établissements-composantes de CYU, à destination entre autres des personnels administratifs. Cela a montré une appétence et une envie d'aller plus loin.
  - Des cycles de formation généralistes ou plus spécifiques et axés métiers peuvent également être proposés dans le catalogue des formations proposés par l'établissement et son service Ressources Humaines. Ce projet est en cours de réalisation à CYU.

### La formation des personnels comprend également la formation des ingénieur-es pédagogiques de l'université

- L'expérience a montré que transformer de manière significative et structurelle l'offre de formation de l'université soulevait des enjeux de massification et de diversification des pratiques pédagogiques. Les ingénieur-es pédagogiques peuvent répondre en partie à ce besoin de par leur expertise à la fois des sciences de l'éducation et aussi des outils de massification (Mooc, LMS etc.). Par ailleurs, ils et elles peuvent également pallier le manque de temps des enseignant-es pour diversifier leurs pratiques pédagogiques en travaillant à leurs côtés sur ces aspects. Enfin, à CYU, les ingénieur-es pédagogiques ont également la charge de proposer des formations aux enseignant-es.



- Le Campus de la Transition et CYU ont ainsi identifié l'importance de mener le projet de transformation avec les ingénieur·es pédagogiques (p.40 « Mobiliser le Centre d'appui aux enseignements »). Cela nécessite de les embarquer dans le projet d'établissement et de les former à la compréhension des enjeux écologiques et sociaux afin qu'ils puissent proposer des dispositifs pédagogiques et des formations adéquates aux enseignant·es.
- Le retour d'expérience du Campus de la Transition à CYU révèle que **le rôle que peuvent jouer les ingénieur·es pédagogiques pour accompagner les enseignant·es mérite d'être réapprécié** (voir p.55 « Valoriser les ingénieur·es pédagogiques... »). Il peut aller bien au-delà de leur expertise des outils numériques en mobilisant également une connaissance partielle mais suffisante de certains sujets transversaux (comme la transition écologique et sociale). Ainsi, l'ingénieure pédagogique qui a accompagné l'équipe enseignante Humanités et Design et le Campus de la Transition a été clé dans la concrétisation des transformations académiques et pédagogiques réalisées. Elle était non seulement ingénieure pédagogique, mais elle maîtrisait aussi les enjeux de transition écologique et sociale et disposait d'une connaissance approfondie d'une des disciplines enseignées par l'équipe académique (le design). Le travail avec les enseignant·es a ainsi été d'autant plus pertinent et constructif (voir p.101-102 « Intégrer davantage les ingénieur·es pédagogiques... »). Le projet mené par CYU avec le Campus de la Transition invite à **penser plus étroitement la relation entre enseignant·es et ingénieur·es pédagogiques**.
- La formation des ingénieur·es pédagogiques à CYU est une démarche en cours mais s'est heurtée au renouvellement quasi-total de l'équipe entre-temps (elle est à l'arrêt pour le moment). Elle demande du temps d'apport de contenus et d'appropriation. Le Campus de la Transition avait opté pour une formation spécifique qui n'était pas inscrite dans le cadre du plan de formation des personnels. Ce sont des ateliers qui se sont montés sur l'accord commun de la direction du CAE et du Campus de la Transition (voir p.80-81 « Former et accompagner les ingénieur·es pédagogiques »).

## 4 | ACCOMPAGNER ET FORMER LES ENSEIGNANT·ES POUR FAIRE EVOLUER LES ENSEIGNEMENTS

Le Campus de la Transition a principalement formé et accompagné l'équipe enseignante du département Humanités et Design de CY Tech (le cursus ingénieur de CYU) entre janvier 2021 et juillet 2023 (voir p.69, frise chronologique). C'est de ce retour d'expérience dont il est particulièrement question dans le rapport et cette synthèse. Le Campus de la Transition a cependant également travaillé avec d'autres équipes pédagogiques : ingénieur·es pédagogiques, néo-maîtres de conférences, enseignant·es de l'IUT de Cergy-Pontoise, enseignant·es et personnels de l'INSPE de l'Académie de Versailles etc. Les principaux enseignements à tirer de cette expérience sont les suivants :

### Formier et accompagner des enseignant·es dans le cadre de leur équipe et projet pédagogique

- Le Campus de la Transition, en accord avec la direction générale de CYU et la direction de CY Tech a travaillé avec l'équipe enseignante du département Humanités et Design. Le fait de travailler avec des enseignant·es dans le cadre de leur département (ou équipe pédagogique) a permis de **lancer une dynamique d'équipe et de réaliser des avancées concrètes** : une appropriation commune des enjeux écologiques et sociaux ; la révision de la maquette pédagogique du département pour y intégrer davantage de temps de cours et de projets aux sujets écologiques et sociaux ; la révision du référentiel de compétences ; la mise en place d'un module de tronc commun pour les étudiant·es de licence porté en partie par les enseignant·es de l'équipe ; la révision de certains enseignements sur la demande des enseignant·es concerné·es (voir p.83-84 « Synthèse et bilan général »).
- Travailler avec des enseignant·es en équipe et sur la réalisation de transformations concrètes permet également de **déjouer certaines appréhensions** que peuvent rencontrer ces dernier·es face aux enjeux de transition écologique et sociale et face aux changements nécessaires en termes de contenu d'enseignements et de pratiques pédagogiques (voir p.85 à 88 « Des difficultés liées au métier d'enseignant·es et d'enseignant·es-chercheur·es »).

### Allier formation et accompagnement concret à la transformation des contenus et des pédagogies

- L'expérience a démontré la pertinence de sensibiliser et former les enseignant·es aux enjeux écologiques et sociaux mais également de les **accompagner concrètement sur leurs projets de transformation** : transformation des maquettes pédagogiques, adaptation des référentiels de connaissances et de compétences, création de nouveaux modules pédagogiques, révisions d'enseignements existants etc. Cet accompagnement permet de réaliser des transformations concrètes de l'offre de formation des cursus, dans les délais contraints des équipes.
- Ce processus de sensibilisation-formation-accompagnement relève autant d'une conviction profonde quant au rôle, aux expertises et à la connaissance de terrain des enseignant·es (qui méritent d'être valorisés), que d'un levier opérationnel et stratégique ayant fait ses preuves pour faciliter le contact et travailler de la manière la plus concrète et efficace possible avec ce public.

**1**

*Faire connaissance*

*Etablir un diagnostic de l'existant (besoins, pratiques, maquettes...)*

*Sensibiliser aux enjeux et au rôle des enseignant-es*

**Des dispositifs de travail**

*des campagnes d'entretiens individuels*  
*des journées de formation et des ateliers*  
*des réunions et groupes de travail*  
*du tutorat personnalisé entre enseignant-es et Campus de la Transition*



**Des sujets de réflexion et des questionnements divers**



*sur la connaissance des enjeux écologiques et sociaux*  
*sur la pédagogie de la transition*  
*sur les enjeux de transition relatifs à des disciplines spécifiques*  
*sur l'interdisciplinarité*  
*sur la posture de l'enseignant-e*  
*sur le socle de connaissances et de compétences à transmettre*

**2**

*Former : aux enjeux de transition et aux enjeux pédagogiques correspondants*

*Accompagner :*  
*Révision des maquettes*  
*Mise en place d'UE*  
*Définition d'un référentiel de compétences*  
*Révision des enseignements*

**3**

*Analyser les retours d'expériences pour adapter les contenus et les pratiques*

**Des supports et des outils d'appropriation**

*la maquette pédagogique*  
*l'UE «Ingénieur et Transition»*  
*les conférences et projets étudiants*  
*les ressources mises à disposition*



- A ce propos, **la posture du Campus de la Transition vis-à-vis des enseignant-es a été amenée à varier** : passant de stricte **formateur à pair** (les équipes du Campus de la Transition étant également composées d'enseignant-es), voir même **collègue**. Le fait de pouvoir jongler entre ces différents statuts a été un vrai levier facilitant le contact et le travail avec les enseignant-es (voir p.91-92).

**Pour plus de détails sur la manière dont cet accompagnement a pris forme : voir p.71 à 79 les ateliers de formation et de travail mis en place par le Campus de la Transition avec les enseignant-es de l'équipe Humanités et Design.**

**Un processus qui prend du temps**


- La démarche engagée depuis 2021 avec le département Humanités et Design de CY Tech confirme que former des enseignant-es et transformer l'offre de formation de leur département (ou cursus ou composante) est un **processus long et qui prend du temps**. Il faut compter :
  - **le temps de se former** pour comprendre les enjeux de la transition écologique et sociale de manière systémique et globale ; pour comprendre en quoi la transition écologique et sociale affecte son champs disciplinaire et ses enseignements ; pour comprendre les enjeux pédagogiques associés et découvrir les pédagogies adaptées (il s'agit de sujets complexes, voir p.90-91 « Des difficultés relatives à la nature particulière des enjeux de transition et de la pédagogie de la transition ») ;
  - **le temps de faire évoluer** ses enseignements, se mettre à jour sur les recherches existantes, développer de nouveaux enseignements, de nouveaux cas d'études etc ;



L'expérience menée avec le département Humanités et Design s'est déroulée sur le temps long et a beaucoup mobilisé les enseignant-es : **9 ateliers d'1/2 journée ; 1 journée de bilan en 2022 ; 2 journées de bilan en 2023 ; des réunions hebdomadaires ou mensuelles en fonction des périodes et des groupes de travail régulier depuis 2021 (le temps consacré par les enseignant-es au projet la première année a été estimé à une quarantaine d'heures environ)**. Au-delà du nombre d'heures nécessaires pour approfondir ces sujets et les travailler, le Campus de la Transition a remarqué un **besoin de temps suffisamment qualitatif c'est-à-dire sur des plages horaires suffisamment longues pour pouvoir réellement travailler, échanger et ne pas rester à la surface des sujets**. Le format à la journée de formation et/ou de travail est ainsi le plus pertinent.

Ces estimations tiennent uniquement compte du temps dédié par les enseignant-es. Le Campus de la Transition a quant à lui dédié 1 ETP chaque année depuis 2021 pour former et accompagner l'équipe Humanités et Design.

- Par ailleurs, une pédagogie et des enseignements qualitatifs permettant aux étudiant-es de comprendre les enjeux de transition écologique et sociale demandent en eux-mêmes du temps aux enseignant-es (voir p.16 à 20 « Une pédagogie de la transition pour l'enseignement supérieur ») : en amont (pour préparer des cours et des projets pédagogiques) ; en aval (pour appliquer des modalités d'évaluations ajustées et personnalisées) ; et pendant (pour développer une relation de qualité entre l'enseignant-e et les étudiant-es, les accompagner dans leur projet et leur réflexion etc.). Cela se construit non seulement sur les plages dédiées à l'instruction et aux enseignements mais aussi en-dehors (tutorats, accompagnement plus ou moins individualisé, projets, sorties, etc.). Ce temps peut déborder sur les horaires habituels dédiés aux cours magistraux.

 Des leviers existent pour faire face aux différentes difficultés et défis rencontrés par les enseignant-es-chercheur-es

- En accompagnant et en formant des enseignant-es à CY Tech et dans d'autres équipes depuis 2021, le Campus de la Transition a pu identifier des difficultés et défis auxquels sont confrontés les enseignant-es, rendant la transformation des enseignements et de la pédagogie complexe :
  - **des difficultés dues au contexte universitaire** (voir p.89-90) : le manque de temps, les enjeux de massification, les contraintes logistiques de l'université et le manque de ressources et de compétences en interne ;
  - mais aussi **des difficultés liées au métier d'enseignant-e et d'enseignant-e-chercheur-e** (voir p.85 à 88) : une remise en question de l'expertise et de la posture traditionnelle de l'enseignant-e, une remise en question des disciplines, une remise en question des habitudes de travail souvent solitaires des enseignant-es ;
- Le retour d'expérience permet cependant de montrer que des leviers existent pour accompagner les enseignant-es à faire face à ces difficultés (voir p.93) :
  - **accompagner** en plus de former et **travailler en équipe** (voir ci-dessus) ;
  - **partir des projets, des modules pédagogiques et des démarches déjà mises en place** par les enseignant-es ou l'établissement pour y intégrer les enjeux de la transition et éviter de tout réinventer (voir p.96 « Partir de l'existant et du concret ») ;
  - **proposer et développer des dispositifs de formation diffus et continus** (voir p.97-98) : des formats en distanciel et/ou en asynchrone type webinar ou Mooc ; des formats mutualisés avec ceux proposés aux étudiant-es (masterclass, conférences, cours, ateliers de type Fresque du climat, Mooc etc) ; des temps personnalisés et flexibles pour s'adapter aux disponibilités des enseignant-es ; des ressources en libre-service (bibliothèque de ressources) ;
  - **axer la formation des enseignant-es sur la posture et pas uniquement sur le contenu** (voir p.98) : si les enseignant-es et enseignant-es-chercheur-es sont formé-es à faire de la recherche, construire des cours etc, ils et elles ne sont pas forcément toutes et tous formé-es à la pédagogie. Pourtant, les enjeux écologiques et sociaux invitent fortement à revoir leur posture d'expert et de sachant auprès des étudiant-es, en faveur d'une posture de mentor, visant à accompagner les étudiant-es dans ses réflexions, ou encore de facilitateur capable de mener des débats autour des enjeux écologiques et sociaux et des questions qu'ils soulèvent sur nos choix de société ;
- Ces leviers sont nécessaires mais insuffisants. Les enseignant-es ont également **besoin que leurs efforts de formation et d'adaptation (ce qu'ils et elles font aujourd'hui de manière bénévole la plupart du temps) soient reconnus et surtout valorisés** par la direction de leur établissement et par le milieu de l'enseignement supérieur en général (une valorisation qui peut se faire en leur dégageant du temps de travail, en rémunération financière etc.)



**52,4% des enseignant-es de CYU interrogé-es par le Campus de la Transition ont identifié la formation comme l'action prioritaire pour réussir la transformation des formations de l'établissement\***

 Une démarche de formation et de transformation encore en cours de développement et de perfectionnement

- Il paraît important de signaler que **la démarche portée par CYU avec le Campus de la Transition était (et reste encore) assez inédite**. Le projet de formation et d'accompagnement d'enseignant-es à la transformation de leur offre de formation est un projet précurseur (d'autant plus en étant accompagné d'un opérateur externe tel le Campus de la Transition) pour lequel il n'y a pas de précédent. La démarche mise en œuvre est donc forcément expérimentale et en cours de développement et de perfectionnement continu.
- Par ailleurs, l'offre du Campus de la Transition peut être compliquée à appréhender pour les enseignant-es :
  - d'une part, la vision systémique et radicale de la transition écologique et sociale que défend le Campus de la Transition implique un **changement de paradigme profond** (voir p.90-92 " Des difficultés relatives à la nature particulière des enjeux de transition...") ;
  - d'autre part, le positionnement du Campus de la Transition, à cheval entre formateur et accompagnateur des équipes, n'est pas commun et requiert un temps d'adaptation et de compréhension (voir p.92 " Des difficultés relatives à la nature particulière de la démarche...").



*Le Campus de la Transition est une association à but non lucratif (loi 1901), organisme de formation à la transition écologique et sociale (certifié Qualiopi). Elle a été créée en 2018 par des enseignant-es-chercheur-es, des expert-es pluri et interdisciplinaires et d'anciens responsables d'établissements d'enseignement supérieur. C'est également un laboratoire de recherche et d'expérimentations ancré dans un écolieu (Forges, Seine et Marne).*

*Le Campus de la Transition est la seule institution française à déployer les compétences transverses indispensables pour agir à la hauteur des enjeux écologiques, économiques, sociaux et politiques. Sa mission est de former pour transformer l'Enseignement Supérieur et les responsables d'aujourd'hui et de demain en vue d'une transition écologique et solidaire. Il accompagne des établissements d'enseignement supérieur à intégrer les enjeux de transition dans leur offre académique et pédagogique.*

Contacts :

Véronique Malé  
Co-dirigeante déléguée à la Formation et à la Recherche  
[veronique.male@campus-transition.org](mailto:veronique.male@campus-transition.org)

Roxane Sansilvestri  
Responsable Accompagnement des établissements  
[roxane.silvestri@gmail.com](mailto:roxane.silvestri@gmail.com)

