

# Qu'est-ce qu'un service d'accompagnement à la pédagogie ?

Auteur : Benoît Escrig, conseiller pédagogique de Toulouse INP

Date : 23 novembre 2018

Relecture : Julitte Huez et Christophe Laplanche, conseillers pédagogiques de Toulouse INP

## Préambule : de la difficulté de nommer l'objet de notre dossier

Définir ce qu'est un « service d'accompagnement à la pédagogie » n'est pas une tâche aisée car il s'agit encore d'un concept en construction dans l'écosystème de l'enseignement supérieur français. Pourquoi accompagnement et non pas soutien, appui, conseil, innovation ou développement pédagogique ? Nous sommes conscients que le choix de l'expression « accompagnement à la pédagogie » en dit déjà long sur nos intentions et nos valeurs par rapport à ce sujet, de même qu'il peut en dire long sur les intentions et les valeurs de celles et ceux qui utilisent d'autres termes pour désigner ce type de service. Nous avons gardé cette dénomination car elle fait sens pour nous, tout en mettant entre parenthèses, du moins le temps de la rédaction de ce dossier, les intentions et les valeurs qui la sous-tendent.

## Organisation du document

Le présent document commence par trois parties recensant des informations sur les services d'accompagnement à la pédagogie. La première partie présente des témoignages d'acteurs de terrain ainsi que la description de leur service respectif. La deuxième partie présente une synthèse de trois rapports ministériels en lien avec l'accompagnement à la pédagogie. La troisième partie présente le projet FACDEV, projet faisant référence dans la définition du développement pédagogique. La quatrième partie est dédiée à une analyse des trois premières parties. Une conclusion est dressée dans une cinquième et dernière partie.

## L'accompagnement, ce que les acteurs en disent

Nous avons sollicité plusieurs acteurs liés au conseil pédagogique, en France mais aussi en Belgique, en Suisse et au Québec en leur posant à tous la même question : qu'est-ce qu'un service d'accompagnement à la pédagogie ? La consigne était de se limiter à quatre phrases.

Notre intention était ici de recueillir des témoignages d'acteurs de terrain. Le recensement n'est pas exhaustif, loin s'en faut, mais il a tout de même le mérite de faire émerger des représentations communes de ce qu'est un service d'accompagnement à la pédagogie.

Pour chaque acteur, nous présentons son témoignage ainsi qu'une description de son service. Pour les cinq premiers témoignages, le tableau suivant recense le nombre de personnes constituant le service d'accompagnement à la pédagogie, le nombre d'étudiants de l'établissement et le nombre d'enseignants.

		Nombre de personnes dans le service	Nombre d'enseignants par accompagnateur pédagogique	Nombre d'enseignants titulaires et non titulaires	Nombre d'étudiants par enseignant	Nombre d'étudiants
Université d'Artois	Catherine Couturier	3	200	600	19	11500
ULB	Eric Uyttebroeck	9	400	3590	8	30000
Polytechnique Montréal	Lina Forest	6	43	260	31	8200
HEC Montréal	Lamiel Brasseur	11	25	280	47	13400
Université de Lausanne	Emmanuel Sylvestre	10	104	1040	14	15000

## Catherine Couturier

Catherine Couturier est la directrice du SUPArtois, le service d'innovation pédagogique de l'Université d'Artois, en France [6].

*« Pour moi [un service d'accompagnement à la pédagogie] c'est d'abord un service à l'écoute, qui permet simplement de s'exprimer sur ce qui fonctionne, et sur ce qui reste ou devient difficile, sans forcer et sans culpabiliser. C'est un service qui vise à mieux faire connaître ce qu'est la pédagogie du supérieur, car l'expérience m'incite à croire qu'il y a énormément de préjugés et de méconnaissance sur un sujet pour lequel tout le monde a pourtant un avis. C'est enfin un service qui met en lien tous les autres, pour développer une intelligence collective avec le souci constant de l'étudiant, de son développement et de ses apprentissages ».*

La mission du SUPArtois est centrée sur « l'accompagnement des enseignants et enseignants-chercheurs dans leurs activités d'enseignement dans l'objectif d'améliorer l'expérience d'apprentissage des étudiant.e.s » [7]. Ce service agit en coordination avec la Chargée de Mission pour l'Université Numérique. Les valeurs du service sont les suivantes : écoute, conseil, confidentialité, le tout avec une posture non-prescriptive et non-évaluative. Le service propose des « actions de valorisation », un « accompagnement personnalisé pour les enseignants ou les équipes enseignantes », des ateliers de formation, des « journées d'études pour stimuler la réflexion au sujet de l'enseignement et de l'apprentissage à l'université », un « espace d'échange où il est possible de discuter des enseignements de chacun et découvrir de nouvelles façons de faire », une « veille bibliographique organisée avec le service commun de documentation ». Le SUPArtois a pour objectif de « participer à la formation et au développement professionnel des enseignants et enseignants chercheurs dans leurs activités d'enseignement à l'Université ».

Le service est organisé autour de trois enseignants-chercheurs et un personnel administratif dédié à la plateforme Moodle.

## Eric Uyttebrouck

Eric Uyttebrouck est le directeur de la cellule PRAC-TICE (Pédagogie, Recherche-Action & TICE) de l'ULB (Université Libre de Bruxelles), en Belgique [8].

*« Aujourd'hui incontournables dans le paysage de l'enseignement supérieur, les services d'accompagnement à la pédagogie portent des appellations extrêmement variées, mais dans lesquelles apparaissent le plus souvent les deux composantes-clés de leur ADN : pédagogie universitaire d'une part, accompagnement (appui, soutien, etc.) d'autre part. Comme le concept d'accompagnement ("cheminer avec") l'implique, il ne s'agit pas de se substituer au travail des enseignants mais de travailler de concert avec ceux-ci pour les aider à relever les nombreux défis qui se posent à l'université d'aujourd'hui (massification, diversification des publics étudiants, essor du numérique, importance du taux d'échec, etc.) ».*

Les missions de la cellule concernent « l'accompagnement pédagogique des enseignants, l'animation d'ateliers thématiques pédagogiques et techno-pédagogiques (TICE), la formation pédagogique des académiques et des membres du corps scientifique nouvellement engagés, la production de ressources pour les enseignants, la mise à disposition et l'accompagnement à l'utilisation d'outils technologiques (TICE), la veille et la recherche en pédagogie universitaire et e-learning ». A côté des offres de formations classiques, des actions dédiées aux nouveaux enseignants titulaires et aux nouveaux enseignants vacataires sont entreprises. La cellule PRAC-TICE est une des composantes du DSEA (Département de Support à l'Enseignement et aux Apprentissages). A noter que « en raison même de sa vocation, le DSEA est le seul département administratif de l'ULB habilité à faire de la recherche ». La cellule PRAC-TICE est également impliquée dans une mission de conseil à l'institution : « en tant que structure centrale de pédagogie universitaire, la Cellule PRAC-TICE a pour mission d'éclairer les autorités et les instances de l'ULB sur la politique en matière de pédagogie, qu'il s'agisse de prendre du recul sur l'existant ou de piloter des réformes ».

Le service comporte neuf personnes, tous personnels administratifs, dont sept conseillers (techno)-pédagogiques, un graphiste et un infographiste.

## Lina Forest

Lina Forest est la directrice du BAP (Bureau d'Appui Pédagogique) de Polytechnique Montréal au Canada [9].

*« Le rôle d'un service d'accompagnement à la pédagogie est de soutenir, guider les enseignants qui souhaitent réfléchir sur leurs pratiques ou transformer ces pratiques pour mieux accompagner les étudiants dans leurs apprentissages. Le service peut aussi proposer de nouvelles voies à explorer, tout en tenant compte du chemin qu'un enseignant est prêt à parcourir. Et il est essentiel que toutes les activités de soutien ou d'accompagnement se déroulent dans un environnement empreint de respect et de bienveillance ».*

Le BAP possède une expérience de plus de quarante ans dans le domaine du conseil pédagogique. Les missions du BAP couvrent « l'accompagnement pédagogique obligatoire des nouveaux professeurs », l'offre d'ateliers pédagogiques, de « consultations pédagogiques », l'évaluation des enseignants par les étudiants, le soutien des enseignants dans la mise en œuvre de dispositifs d'apprentissage en ligne, la promotion de pédagogies actives, la promotion de la pédagogie universitaire via un fond

d'innovation pédagogique, la « réalisation d'études académiques » pour la gouvernance des établissements, la participation à des publications pédagogiques et à des actions de rayonnement (accueil de stagiaires, participation et organisation de conférences).

Le service est composé de six personnes, toutes occupant des postes de conseillers pédagogiques.

## Lamiel Brasseur

Lamiel Brasseur est directrice de la DAIP (Direction de l'Apprentissage et de l'Innovation Pédagogique) à HEC Montréal, au Canada [10].

*« Un service d'accompagnement à la pédagogie est un partenaire incontournable pour les institutions d'enseignement supérieur, notamment dans le contexte actuel, pour mettre en œuvre les transformations souhaitées par les directions, par les étudiants, voire par la société. Comment amener le corps enseignant à transformer ses pratiques pour viser une expérience d'apprentissage humaine, authentique, inclusive et collaborative ? Quelqu'un doit l'inspirer, le guider et surtout le soutenir dans cette démarche. C'est ici que les conseillers pédagogiques entrent en scène et se dévouent à cette cause, tout en étant au service de l'innovation et en contribuant à la qualité générale de l'enseignement à travers toute l'institution ».*

La mission de ce service est de « collaborer avec les enseignants, les directions des programmes et les directions des départements d'enseignement de HEC Montréal en vue de favoriser les innovations pédagogiques, de diffuser les meilleures pratiques en pédagogie et d'aider les enseignants à développer leurs capacités de pédagogie et, à terme, de bonifier les apprentissages des étudiants de tous les cycles d'études ». Son ambition n'est pas seulement tournée vers les enseignants et les étudiants. Elle place l'enjeu de la pédagogie dans une stratégie de l'établissement : « encourager, soutenir et reconnaître l'excellence en enseignement, faisant de l'École le chef de file dans l'enseignement de la gestion au niveau universitaire ». Ce service se présente comme « la porte d'entrée pour toute question ou besoin concernant l'enseignement en présentiel ou à distance ». Parmi les actions d'accompagnement proposées, nous retrouvons la « consultation pédagogique individuelle et confidentielle », la « conception pédagogique de cours ou de matériel didactique, en présentiel ou à distance », le « soutien dans l'utilisation d'outils technologiques », les ateliers et formations, les « activités de diffusion et d'échanges », la « familiarisation avec l'utilisation des salles de classe », le « soutien de projets à caractère pédagogique », la « veille et recherche appliquée ».

Le service est constitué de onze personnes, dont une directrice, quatre conseillers pédagogiques, cinq concepteurs pédagogiques et une technicienne.

## Emmanuel Sylvestre

Emmanuel Sylvestre est le directeur du CSE (Centre de Soutien à l'Enseignement) de l'UNIL (Université de Lausanne), en Suisse [11].

*« Un service d'accompagnement à la pédagogie permet de valoriser l'activité d'enseignement-apprentissage dans une institution. Il va contribuer à développer les compétences pédagogiques des enseignants en offrant du conseil et des formations et en proposant des activités ou des outils permettant aux enseignants de prendre du recul sur leur pratique. Il va également contribuer à*

*accompagner l'institution (université, formation, équipe pédagogique, autres services d'appui) dans certains choix stratégiques concernant l'enseignement et l'apprentissage. Son objectif est de permettre aux enseignants d'améliorer la qualité de leur enseignement afin d'améliorer l'expérience d'apprentissage des étudiants ».*

Les missions du CSE couvrent la formation à la pédagogie universitaire, le conseil individuel, l'évaluation de l'enseignement et la recherche appliquée en pédagogie universitaire [12].

Le CSE est constitué de dix personnes, dont six personnes dédiées au conseil pédagogique, assistées de six personnes en appui.

## Philippe Lalle

*« Un service d'accompagnement à la pédagogie aujourd'hui, c'est parier sur les étudiants et sur les enseignants-chercheurs ! Parier sur les étudiants, car nous sommes là pour eux, pour leur réussite. Et on ne peut plus enseigner dans le supérieur sans prendre en compte les méthodes d'apprentissage des étudiants, bref le fameux : "J'enseigne... mais eux apprennent-ils?" de Michel Saint Onge. Parier sur les enseignants-chercheurs (et enseignants du supérieur), car nous sommes formés à la recherche et nous nous y formons tout au long de notre vie professionnelle... mais nous devons aussi être formés, et accompagnés, pour mettre en œuvre des modalités nouvelles d'enseignement, pour développer des projets originaux. Créer un service d'accompagnement, c'est permettre le développement professionnel et l'épanouissement des enseignants-chercheurs. Je suis convaincu que demain, plus qu'hier, les étudiants choisiront leur établissement d'enseignement supérieur pour ses méthodes pédagogiques, pour ses locaux innovants, pour l'engagement de ses enseignants-chercheurs ! ».*

Philippe Lalle est conseiller stratégique pour la pédagogie auprès de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle (Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation).

## Joëlle Demougeot-Lebel

*« [L'objectif d'un service d'accompagnement à la pédagogie est de] créer un environnement global soutenant et facilitant - ni normatif, ni prescriptif- en appui sur l'intelligence collective et selon les habitudes universitaires (documenté par la recherche) en vue de transformer des pratiques pédagogiques et plus généralement l'enseignement ».*

Joëlle Demougeot-Lebel est responsable « Innovation Pédagogique » au CIPE (Centre d'Innovation Pédagogique et d'Evaluation) de l'Université de Bourgogne. Elle est également Présidente de l'AIPU France (Association Internationale de Pédagogie Universitaire).

## L'accompagnement, ce que les rapports en observent

Nous passons ici en revue trois rapports apportant chacun un éclairage différent sur l'accompagnement à la pédagogie. Le premier rapport porte sur la formation et l'accompagnement des enseignants du supérieur, le deuxième rapport traite des enjeux de l'enseignement supérieur et le troisième rapport porte sur la R&D en matière d'éducation tout au long de la vie.

### Rapport de l'IFE : « Etat des lieux de la formation et de l'accompagnement des enseignants du supérieur »

Ce rapport de l'IFE (Institut Français de l'Education) datant de novembre 2015, dresse un panorama de la formation et de l'accompagnement des enseignants du supérieur. Il est donc au cœur de notre dossier. Il a été réalisé sur la base de 62 réponses à un questionnaire et de 60 entretiens [13]. Les réponses au questionnaire ont principalement été fournies par des responsables de formation, des responsables de service d'appui à la pédagogie et des VP CEVU. Les entretiens ont concerné principalement des enseignants et des ingénieurs pédagogiques.

#### Le bilan de l'enquête

Au niveau stratégique, 84% des établissements ont une politique de soutien à la formation et à l'accompagnement des enseignants. Le tableau ci-dessous recense les pistes d'actions possibles. Ces politiques impactent toutes les catégories de personnels enseignant : les doctorants, les enseignants vacataires ou titulaires, en poste depuis de nombreuses années ou nouvellement recrutés. Le pilotage de cette politique est assuré par la direction/présidence/vice-présidence de l'établissement, par le service RH (Ressources Humaines) ou bien par un service d'appui placé sous la direction d'une des deux entités mentionnées plus haut. Les politiques se mettent parfois en place en coopération avec les services TICE ou ceux dédiés à l'évaluation des enseignements.

Pratiques de formation	Activités de sensibilisation : colloques, conférences, séminaires, journées d'étude, retours d'expériences. Activités de réflexion : cafés pédagogiques, ateliers, table-ronde, partages de pratiques, formations, communautés de pratiques. Activités d'incitation : Fonds d'Innovation Pédagogie, Bonus Qualité Enseignement, appel à projet. Activités de réflexivité : recherche-action, entretien d'auto-confrontation, évaluation des enseignements.
Pratiques d'accompagnement	Entretien-conseil, démarche projet, accompagnement collectif à l'échelle d'une formation.

La plupart des établissements déclare que les actions de formations et d'accompagnement sont évaluées mais rares sont ceux qui mettent en place des mesures de l'impact de ces actions.

Une question de posture vis-à-vis des enseignants se pose aux acteurs de l'accompagnement à la pédagogie : l'accompagnement se limite-t-il à répondre aux demandes et aux besoins des enseignants ou bien s'étend-il aussi à impulser une transformation de leurs pratiques professionnelles ?

Au niveau du lien avec la recherche, ce dernier se concrétise de trois manières différentes :

- Des séminaires réunissant praticiens et chercheurs,
- Des actions de diffusion de résultats de la recherche via des conférences ou via la référence à des articles de recherche dans les ateliers,
- Des actions de collaboration formelle entre le service d'appui et un laboratoire de recherche. Le mode de collaboration privilégié est la recherche-action, le service ou l'établissement constituant le « terrain » de recherche.

Au niveau des compétences requises pour les conseillers pédagogiques, il n'y a pas, à l'heure actuelle, de profil type pour occuper ce poste, si ce n'est un niveau minimum de master pour les personnes en poste. Les statuts des conseillers, BIATS ou enseignants-chercheurs, portent leur lot d'avantages et d'inconvénients dans la relation de conseil, entre légitimité, crédibilité et visibilité. La formation des conseillers passe par des ateliers, des échanges entre pairs au sein de l'établissement, ou par des activités en réseau de professionnels. Les compétences qui sont le plus souvent mentionnées par les acteurs de terrain sont les suivantes :

- Posture éthique et posture d'écoute active,
- Conduite du changement et gestion dynamique de projets,
- Conception, mise en œuvre et évaluation de formation et d'accompagnement,
- Maîtrise de compétences techniques et numériques,
- Evaluation des enseignements et des formations et exploitation des résultats des évaluations,
- Travail en équipe.

Au niveau des perspectives, la plupart des établissements déclare considérer le développement professionnel des enseignants comme un projet majeur. Ce projet s'accompagne parfois d'actions en lien avec le numérique, comme la création de MOOC, ou d'actions en lien avec la recherche, comme des projets de recherche-action ou des démarches de SoTL. Des projets plus structurels peuvent voir le jour avec la création de services d'appui ou le « réaménagement des espaces d'apprentissage ». Certains projets se développent alors dans un contexte qui dépasse les limites de l'établissement (COMUE, région).

Des obstacles viennent aussi freiner le développement professionnel des enseignants du supérieur. Les principaux obstacles sont d'ordre culturels. Ils prennent la forme d'un manque d'intérêt pour la pédagogie universitaire et le développement professionnel en général, une méfiance vis-à-vis des sciences de l'éducation. Non seulement ces freins limitent l'engagement des enseignants dans des démarches de développement professionnel mais ils limitent également la mise en œuvre de politiques et d'actions allant dans ce sens, car ce sont également des enseignants qui décident de ces politiques. Nous sommes, à l'heure actuelle, à une période charnière s'agissant du support au développement professionnel des enseignants. Beaucoup d'initiatives sont entreprises dans plusieurs établissements mais les actions et les services d'accompagnement ne sont pas encore suffisamment ancrés dans le paysage de l'enseignement supérieur français pour être robustes aux appréciations personnelles que peuvent avoir certains décideurs sur ce sujet. D'où un autre enjeu pour les acteurs portant les projets de développement professionnel des enseignants : rendre visibles les actions et les acteurs, au sein des établissements.

### Les conclusions de l'enquête

Le rapport montre que « la formation à la pédagogie des enseignants et des enseignants-chercheurs est aujourd'hui une réalité dans de nombreux établissements d'enseignement supérieur ». Il montre également que l'engagement des enseignants dans leur développement professionnel serait facilité si

cet engagement était reconnu et valorisé, tant au niveau du recrutement que des promotions des enseignants, et ce, en lien avec le CNU et les établissements. Cela nécessite un engagement institutionnel fort.

Les services d'appui à la pédagogie, par leur action de formation et d'accompagnement, ont vocation à trouver leur place en interaction avec d'autres services : numérique, formation continue, RH, ce qui suppose, là encore, une politique d'établissement volontaire sur ce sujet.

Dès lors que l'existence d'un service d'appui ne fait plus question, il reste encore à en définir les contours. Des tensions peuvent alors apparaître entre des injonctions institutionnelles et des besoins, des demandes exprimées par les enseignants eux-mêmes.

Il y a un engouement pour la pédagogie numérique (MOOC, dispositifs hybrides présentiel/à distance) sans pour autant que cela questionne les compétences nécessaires pour sa mise en place ou que cela questionne, par ricochet, les pratiques en pédagogie présentielle.

Enfin, la mesure des impacts des actions d'accompagnement est une question importante car c'est sans doute aussi par ce biais là qu'il sera possible de légitimer l'existence des services d'appui à la pédagogie.

## Rapport « pour une société apprenante », propositions pour une STRANES (Stratégie Nationale de l'Enseignement Supérieur)

Ce rapport stratégique de Sophie Béjean et Bertrand Monthubert, et datant de septembre 2015, porte sur les enjeux de l'enseignement supérieur français [14]. Certaines recommandations du rapport laissent apparaître le besoin d'accompagnement pédagogique. Nous y retrouvons des axes d'intervention comme la formation et le soutien à l'implication des enseignants, ainsi que la création de services d'accompagnement à la pédagogie.

Dans l'axe « former les enseignants du supérieur » (p. 143 de [14]), outre les activités de formation et notamment de formation aux outils numériques, apparaissent des recommandations pour aider les enseignants à « participer à des travaux de recherche-action, destinés à déployer de nouvelles pratiques pédagogiques en évaluant leur impact, afin d'alimenter la recherche. Ainsi, l'activité de formation des enseignants du supérieur serait en même temps l'occasion pour eux de contribuer à la recherche sur l'enseignement et les processus d'apprentissage ». L'accompagnement pédagogique y est également mentionné, ou plus exactement « l'accompagnement professionnel ».

Dans l'axe « soutenir l'implication des enseignants » (p. 92 de [14]), un retour d'expérience sur les « learning lab » danois permet d'envisager des pistes d'action en France. Ces pistes sont regroupées dans le tableau suivant.

<b>Pistes pour soutenir l'implication des enseignants</b>
Formation initiale et continue des enseignants s'inscrivant dans une démarche SoTL
Support pour la conception de cursus et de leur évaluation
Support pour le e-learning
Support pour l'étude des effets des pratiques pédagogiques et support pour la publication des études
Organisation de séminaires et de conférences
Support aux projets de recherche liés aux sciences de l'éducation



Enfin, dans l'axe « créer des centres de développement pédagogique pour développer les pratiques innovantes et former les enseignants et enseignants-chercheurs à la pédagogie » (p. 95 de [14]), le développement professionnel des enseignants est envisagé sous l'angle des pratiques professionnelles et de la recherche sur ces pratiques : « [La formation] doit être conçue à partir des situations de travail des enseignants-chercheurs. [...] Cette formation sera d'autant plus crédible qu'elle inclura des processus de réflexion sur leurs pratiques à travers la recherche. Valorisée plus qu'imposée, elle pourra recouvrir des formes très diversifiées allant d'une formation initiale insérée au doctorat [...], à une formation par implication dans des projets de recherche-action, en passant par une formation au moment de leur entrée en fonction (avec décharge d'enseignement correspondante), ou par un programme de formation continue à la carte ».

Il est notamment fait référence à un passage du rapport de Claude Bertrand, « Soutenir la transformation pédagogique dans l'enseignement supérieur » [15], traitant des « centres pour le développement pédagogique ». Le tableau suivant recense les possibles missions de ces centres

<b>Missions possibles des centres pour le développement pédagogique</b>
Accompagnement de la mise en place de dispositifs pédagogiques, notamment avec le numérique
Formation initiale des doctorants et formation continue des enseignants
Animation de la réflexion sur la pédagogie via des liens avec des équipes de recherche
Promotion de l'innovation pédagogique
Soutien à la veille et à l'échange de pratiques

Le rapport en appelle enfin à une politique volontariste sur le sujet : « au-delà de la création de centres ou nouveaux services dédiés au développement et à l'innovation pédagogique, c'est un projet global de transformation et de développement pédagogique qui doit être porté par les universités et les écoles et accompagné des moyens nécessaires, tant en termes de réglementation, d'autorisation des expérimentations, de statut des personnels [...] que de moyens financiers [...] ».

## [Rapport « Vers une société apprenante, rapport sur la recherche et développement de l'éducation tout au long de la vie »](#)

Le rapport de Catherine Becchetti-Bizot, Guillaume Houzel et François Taddei, et datant d'avril 2017 vise à « tracer des perspectives de ce que pourrait être une véritable recherche et développement (R&D) de l'éducation tout au long de la vie, c'est-à-dire une recherche et développement permettant d'améliorer la qualité et l'efficacité du système éducatif » [16]. Dans cette perspective, le rapport recommande de « mieux adosser à la recherche la formation initiale et continue de tous les acteurs », et d'« encourager l'engagement d'équipes dans des expérimentations et leur mise en réseau ».

Le rapport aborde ainsi des thèmes comme la réflexivité des enseignants ou la démarche SoTL pour présenter comment paver le chemin entre le praticien et le chercheur. Mais cette démarche des enseignants a besoin d'être accompagnée et valorisée. C'est la raison pour laquelle, des thèmes comme l'« accompagnement de l'entrée dans le métier d'enseignant », la « généralisation des services universitaires d'accompagnement pédagogique » ou la « reconnaissance de l'excellence pédagogique dans le déroulement des carrières » sont également abordés.

Que retenons-nous de ces différents points qui soit en lien avec l'accompagnement pédagogique ? L'idée qu'un meilleur système éducatif passe par une meilleure professionnalisation des acteurs, que cette professionnalisation passe notamment par une démarche scientifique d'étude des pratiques enseignantes, que cette démarche mériterait d'être accompagnée, guidée, suivie, sinon par des chercheurs du moins par des « passeurs » qui pourraient servir de relais (ou de tampons) entre les enseignants-praticiens et les chercheurs. Ce peut être là le rôle d'un service dédié à l'accompagnement pédagogique, les conseillers pédagogiques jouant rôle de « passeurs ».

## L'accompagnement des CP, ce que le modèle FACDEV en présente

Entre les années 2002 et 2005, le programme de coopération FACDEV entre l'Union Européenne et le Canada a permis de définir les contours du développement pédagogique dans l'enseignement supérieur [1]. Il ressort notamment de ce programme que ce développement peut se faire selon quatre axe principaux :

- Le développement éducatif (instructional development) qui concerne le développement de dispositifs pédagogiques « pour soutenir l'apprentissage des étudiants ».
- Le développement curriculaire (curriculum development) qui agit, lui, au niveau d'un établissement et vise l'accompagnement de réformes locales ou nationales.
- Le conseil institutionnel (organizational development) qui porte, lui, sur « les ressources d'une institution pour atteindre ses objectifs et réaliser ses missions, en aidant les décideurs dans leur planification stratégique et l'implémentation de politiques à l'égard de l'enseignement et de la formation ».
- Le développement professionnel (professional development) qui porte sur le développement des compétences des enseignants. Suivant les pays, les compétences visées sortent du champ de l'enseignement strict pour toucher d'autres sphères de la profession comme la recherche.

Ce programme a également permis de donner une définition, un cadre, au développement pédagogique des enseignants dans l'enseignement supérieur : « du point de vue d'une institution, penser le développement pédagogique en termes de processus, c'est fournir aux enseignants des conditions qui leur permettent de reconnaître les besoins de leurs étudiants, d'acquérir des connaissances et des compétences en matière d'enseignement et d'apprentissage, de partager celles-ci avec leurs collègues, d'être reconnus et valorisés pour leur travail ». Cela fait notamment référence au SoTL (Scholarship of Teaching and Learning) qui formalise, dans une perspective développementale, le passage du praticien au chercheur en passant par le praticien réflexif.

La programme a ainsi permis de dégager cinq dimensions qui permettent d'appréhender le développement pédagogique. Ces cinq dimensions sont maintenant passés en revue.

### Des contextes et des missions à connaître

Connaître les contextes académiques permet d'adapter efficacement les actions de soutien pédagogique. Il s'agit notamment de tenir compte des éléments suivants :

- Le contexte national : les commissions chargées de la qualification ou de la promotion des enseignants, par leurs actions évaluatives, orientent les pratiques enseignantes.
- Le contexte local : les instances de recrutement ou de promotion locales viennent amender le cadre national, pour le conforter, ou bien pour le contourner.
- Les disciplines jouent également un rôle important dans les processus de décisions car la pédagogie n'y a pas la même place, la même valeur.

Quant aux missions des services de soutien, elles sont au nombre de deux : « renforcer et [...] promouvoir la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage des étudiants ».

## Des principes et des valeurs à respecter

Certains marqueurs caractérisent la professionnalité des conseillers pédagogiques : une connaissance des contextes locaux et de leurs besoins, « une pratique informée par la recherche, par la valorisation de l'apprentissage plutôt que de l'enseignement et une collaboration entre conseillers pédagogiques et acteurs locaux ».

L'exercice des fonctions de conseil se retrouve parfois en tension avec l'institution ou avec les enseignants dès lors que, par exemple, les suggestions faites par les équipes de soutien viennent « mettre à mal les autres responsabilités de la carrière académique des enseignants-chercheurs, en réduisant par exemple le temps disponible pour faire de la recherche ».

## Des unités et des services à développer

Les services qui nous intéressent ici sont liés au développement des compétences des enseignants dans la relation enseignement-apprentissage. Ces services comprennent des missions liées à « la planification et la coordination d'activités de formation, la dissémination de ressources pédagogiques, l'organisation des procédures d'évaluation de la qualité de l'enseignement et le conseil individuel aux enseignants-chercheurs ou aux commissions et responsables de programmes sur des questions associées à l'apprentissage et l'enseignement ». Certains services complètent cette offre avec un pan technologique et la mise en place de « fonds de soutien ou de reconnaissance des initiatives pédagogiques, qui sont sélectionnées sur la base d'un appel à projets ».

### Structure organisationnelle

Les services de support sont généralement des services centraux, rattachés à la gouvernance des établissements. La différence avec les autres services vient du fait que les services de support pédagogique « visent à disséminer et à construire des connaissances basées sur la recherche et l'expertise pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage ». La dimension recherche constitue ainsi un marqueur de la différence des services d'appui à la pédagogie.

### Public cible

L'accompagnement s'adressent à tous les personnels enseignants : nouveaux entrants, titulaires, vacataires, doctorants. Il prend la forme « d'ateliers, de séminaires, de moments d'accompagnement, de cours formels intégrés au parcours de formation doctorale, ou encore de programmes débouchant

sur un diplôme spécifique (comme par exemple un master en pédagogie de l'enseignement supérieur) ».

### Rôles et stratégies d'accompagnement

L'accompagnement du développement professionnel enseignant comporte plusieurs dimensions : la formation (ateliers, diplôme universitaire), le mentorat, les consultations, les observations en classe.

L'accompagnement peut également se faire à l'échelle d'un département ou d'un programme d'études. Il porte alors sur « les réformes des programmes, leur évaluation, la manière d'allouer les ressources pédagogiques, d'évaluer la charge de travail des étudiants, d'augmenter la collaboration ou encore d'ajuster les méthodes d'évaluation des étudiants ».

Au niveau de l'institution, l'accompagnement par les conseillers pédagogiques peut porter sur des actions visant à « construire les politiques pédagogiques et les procédures qui permettent de valoriser et reconnaître l'engagement des enseignants-chercheurs dans leur enseignement ». Les conseillers « contribuent ainsi à influencer la manière dont la performance d'un enseignant est évaluée ou reconnue à travers les procédures de promotion ou de confirmation ».

A côté des actions formations et de conseil, il est nécessaire de penser aux actions de communication pour fournir « de manière efficace les informations à propos des ressources, des politiques et de leur implémentation ». « Les conseillers pédagogiques jouent un rôle de relais afin que ces informations atteignent effectivement les publics visés. À travers toutes ces fonctions, le travail des conseillers pédagogiques est plus souvent situé dans la sphère académique et nécessite notamment une posture de chercheur ».

Quels que soient leurs rôles et leurs missions, les conseillers pédagogiques sont amenés à prendre différentes postures : conseiller, expert, facilitateur, accompagnant, coach, chercheur. « Quelle que soit la position académique ou administrative qu'ils occupent, les conseillers pédagogiques doivent être engagés dans un travail académique pour la crédibilité et la validité de leurs interventions [...]. Idéalement, leur travail devrait être caractérisé par un processus de recherche partagé avec les collègues, dont le but ultime serait bien de créer des situations d'apprentissage plus efficaces pour les étudiants ».

### Expertise des conseillers pédagogiques locaux

Les conseillers pédagogiques sont généralement titulaires d'un master en science de l'éducation. Leurs compétences s'articulent autour de trois axes : les processus d'enseignement et d'apprentissage, la culture académique et les cultures disciplinaires et le domaine du leadership et du changement dans les organisations.

« De nombreux auteurs s'accordent pour souligner que le travail des conseillers pédagogiques repose sur une connaissance approfondie des processus d'apprentissage et d'enseignement, en maîtrisant, voire en menant des recherches sur les différentes dimensions des pratiques enseignantes, sur les approches pour préparer les enseignants à soutenir de manière efficace l'apprentissage des étudiants, sur l'apprentissage et la motivation des étudiants, et sur les variables qui soutiennent le processus d'apprentissage ». « Les travaux menés à l'Université McGill notamment ont ainsi bien mis en évidence que la connaissance des modèles de développement professionnel et de développement de l'expertise en situation professionnelle est nécessaire pour adopter des approches professionnelles, théoriquement et empiriquement documentées ».

De même, une culture académique est nécessaire à la pratique professionnelle des conseillers, ne serait-ce que pour adapter leurs interventions suivant les contextes. Cette culture est facilement acquise dès lors que les conseillers sont issus du corps des enseignants-chercheurs.

Enfin, les services d'appui à la pédagogie s'insérant dans une démarche d'amélioration ou de développement, les conseillers sont amenés à réfléchir à leur place parmi les « acteurs de changement organisationnel ». Cela questionne leur « rôle de leadership pour promouvoir et soutenir le développement de l'enseignement dans les communautés académiques ».

« Les conseillers réalisent un leadership efficace quand ils possèdent une large gamme de compétences telles que l'écoute, l'appréhension des problèmes et des contextes locaux, la planification ou la mise en œuvre d'activités de formation et l'établissement de partenariats permettant l'autonomie progressive des acteurs locaux ».

« Les contacts réguliers qu'entretiennent les conseillers pédagogiques avec les autorités académiques et administratives de leur institution leur permettent d'être partie prenante de la politique institutionnelle en matière d'enseignement et de formation ».

Cela demande chez eux un bagage certain dans le domaine de la conduite du changement : « comment soutenir et faciliter le changement à l'intérieur d'une organisation, comment donner des conseils judicieux sans pour autant aliéner l'équipe d'enseignants, comment amener chacun à un but commun, comment guider un travail collectif, soutenir l'apprentissage de l'équipe enseignante et gérer des projets à grande échelle ? »

« Alors que de plus en plus d'universités proposent des cours de niveau master en pédagogie universitaire aux doctorants ou aux jeunes enseignants-chercheurs, il n'existe que très peu d'occasions d'avoir une formation académique portant sur le conseil pédagogique. C'est donc vers la formation continue que se tournent les conseillers pédagogiques, notamment par les échanges de pratiques entre pairs, nouveaux ou plus expérimentés. Comme dans d'autres professions, le développement pédagogique des conseillers pédagogiques se fait au travers de la participation active à des congrès, des ateliers et des programmes de formation professionnelle. C'est d'autant plus important dans un tel contexte que des réseaux professionnels existent à différents niveaux (régionaux, nationaux, internationaux), par le biais d'associations professionnelles ou de recherche et de leurs outils de communication ».

## Mesure d'impact

Les services d'accompagnement pédagogique visent le développement professionnel des enseignants et l'amélioration de la qualité de l'apprentissage. Se pose alors la question de savoir comment mesurer qualitativement ou quantitativement ce développement ou cette amélioration. Les services sont alors amenés à « développer des recherches dont les résultats démontrent l'impact de ces programmes et activités ». L'objectif sous-jacent est de « tester s'il existe bien une relation entre les activités suivies et les changements survenus, tant au niveau des conceptions que des pratiques enseignantes ». Là encore, les études sont rares et les connaissances sont à créer : c'est là l'objet de la recherche en général, créer de la connaissance. Les mesures d'impact sont aussi cohérentes avec les politiques « qualité » mises en œuvre dans les établissements. Elles participent également à rendre compte de l'activité et de l'efficacité du service lors d'évaluations externes, comme celles faites par la CTI (Commission des Titres d'Ingénieurs) dans le cadre des écoles d'ingénieurs.

## Comment définir les contours d'un service d'accompagnement à la pédagogie ?

Pour définir les contours d'un service d'accompagnement à la pédagogie, nous sommes partis des synthèses effectuées dans les sections précédentes et nous les avons passées au crible d'une analyse de l'activité, l'activité en question étant « accompagner à la pédagogie les enseignants d'un établissement d'enseignement supérieur » [2]. Dans le tableau suivant, nous avons regroupé les questions (2<sup>ème</sup> colonne) qui nous ont servi à identifier les différentes dimensions de l'activité (1<sup>ère</sup> colonne). Nous avons ainsi recherché quels étaient les éléments caractérisant l'activité citée plus haut à l'aide de la théorie des champs conceptuels, développée par Gérard Vergnaud [5].

Types de composantes de l'activité à faire expliciter	Types de questions pour guider un entretien d'explicitation de l'activité	
Résultats attendus de l'activité engagée (Anticipations)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels résultats attendez-vous de cette activité ?</li> <li>• A quoi peut-on juger la qualité de cette activité ?</li> </ul>	
Modalités de mise en œuvre (Règles d'action)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les différentes actions, opérations que vous mettez en œuvre pour obtenir ces résultats ?</li> <li>• Y-a-t-il des choses qu'il faut faire d'abord et d'autres ensuite ?</li> <li>• Quelles sont les actions ou opérations à mener de front ?</li> </ul>	
Possibles ajustements en fonction des circonstances (Inférences)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que vous procédez toujours de la même manière ?</li> <li>• Sinon, quelles sont les circonstances qui vous amènent à vous y prendre différemment ?</li> </ul>	
Fondements conceptuels de l'activité (Invariants opératoires)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justification de l'activité <b>(Théorèmes-en-acte)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce qui justifie que vous organisez votre activité ainsi ?</li> <li>• Y-a-t-il des connaissances, des valeurs, des principes, des croyances, des normes, etc. qui vous conduisent à réaliser ainsi votre activité ?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalisations pour optimiser l'activité <b>(Concepts-en-acte)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les éléments à prendre en compte pour réussir au mieux cette activité ?</li> <li>• A quoi faut-il faire particulièrement attention pour réussir au mieux cette activité ?</li> </ul>
Artéfacts utilisables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les outils que vous utilisez pour réaliser cette activité ?</li> </ul>	
Indicateurs de résultats (Feed-back)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les critères sur lesquels vous évaluez votre activité ?</li> <li>• Sur quels éléments pourrait se fonder un observateur extérieur pour savoir si vous avez ou non réussi votre activité ?</li> </ul>	

## Objectifs et buts de l'accompagnement à la pédagogie

La première étape de l'analyse consiste à identifier les buts et les objectifs de l'activité, en l'occurrence « accompagner à la pédagogie les enseignants d'un établissement d'enseignement supérieur ». Quels résultats sont attendus d'un service d'accompagnement à la pédagogie ? En quoi consiste un « bon » service d'accompagnement à la pédagogie ?

L'objectif général d'un service d'accompagnement à la pédagogie pourrait être formulé de la façon suivante :

- **Mettre en place des actions, des dispositifs, des programmes pour améliorer la qualité de l'enseignement, côté enseignants, et ce pour, in fine, améliorer la qualité de l'apprentissage, côté étudiants et, pour cela,**
  - **Intervenir à différents niveaux : enseignants, équipes d'enseignants (départements, écoles, UFR), institutions (universités).**
  - **Intervenir à la demande et, en même temps, proposer de nouvelles pistes d'actions.**
  - **Etayer et légitimer sa pratique professionnelle par la recherche**
    - **De façon passive par de la veille**
    - **De façon active en participant à la création de savoirs dans le domaine de l'enseignement et de l'apprentissage par une démarche SoTL, comme dans le domaine de l'accompagnement par une démarche SoAD (Scholarship of Academic Development).**

## Modalités de mise en œuvre

La seconde étape de l'analyse consiste à identifier les règles d'action mises en œuvre pour atteindre les objectifs identifiés dans la section précédente. Quelles actions ou opérations sont mises en œuvre pour atteindre les objectifs ? Le tableau suivant illustre les types d'actions, de dispositifs, de programmes possibles.

		Niveau d'intervention		
		Enseignants	Equipes	Institution
Posture face à l'action	A la demande	Développement de dispositifs pédagogiques : consultations pédagogiques, entretien-conseil, conseil individuel ou en équipe	Développement de nouveaux cursus, à la mise en place de nouvelles réformes : évaluation des enseignements par les étudiants (EEE), approche par compétences (APC)	Mise en place et/ou pilotage d'une structure d'accompagnement Formation des enseignants Mesures d'incitation (décharges et/ou fonds d'innovation), de valorisation (promotion, prix) et de reconnaissance de l'engagement dans la pédagogie Diagnostic (évaluations, études, enquêtes) Pilotage de réformes de transformation pédagogique (EEE, APC)
		Enquêtes auprès des étudiants, observations en classe, Activité de sensibilisation à un sujet : colloques, conférences, séminaires, journées d'étude, cours, retours d'expériences Activités de réflexion : cafés pédagogiques, ateliers, table-ronde, partage de pratiques, formation, communauté de pratiques Activités réflexives sur les pratiques : entretien d'auto-confrontation, évaluation des enseignements Démarche SoTL	Ateliers, conférences sur les nouvelles réformes	Travail de veille et de prospective sur les questions de pédagogie, notamment celles liées aux nouvelles pratiques innovantes et celles liées aux usages numériques
	Propositions	Participation ou organisation de manifestations de diffusion de la recherche : conférences, journées d'études, séminaires réunissant praticiens et chercheurs, Participation à des travaux de recherche-action, soit en tant que chercheur soit en tant que terrain de recherche, SoAD Veille en pédagogie universitaire et e-learning, Référence à des articles de recherche dans les ateliers, Participation à des publications pédagogiques		



## Ajustements en fonction des circonstances

La troisième étape consiste à se demander comment l'accompagnement est ajusté en fonction des circonstances. L'accompagnement se déroule-t-il toujours de la même manière ? Quelles sont les circonstances qui font que les acteurs s'y prennent différemment ?

Les actions d'accompagnement diffèrent suivant les contextes dans lesquelles elles sont entreprises. Parmi les facteurs qui viennent impacter la mise en œuvre de ces actions, notons en premier lieu des facteurs liés à l'institution elle-même. Les disciplines enseignées, la sélection des étudiants à l'entrée de l'institution, la question de l'employabilité des étudiants formés dans l'institution, l'excellence affichée de l'institution ont un impact sur la représentation qu'ont les enseignants de la pédagogie universitaire et de l'accompagnement pédagogique, créant ainsi des environnements plus ou moins favorables au développement de services d'accompagnement à la pédagogie.

Au niveau de l'organisation même du service d'accompagnement, l'offre de services ne sera pas la même suivant que le service d'accompagnement est relié à un service RH, à un service de la formation continue ou à un service lié à l'enseignement numérique.

Au niveau des publics visés par l'accompagnement, les actions différeront suivant l'expérience des enseignants et suivant leur statut, titulaire ou non titulaire.

L'accompagnement diffère également selon le statut de celui ou celle qui le porte, BIATS ou enseignant-chercheur. Des questions de légitimité et de compétences sont alors en jeu.

Enfin, les postures des professionnels changent également en fonction des missions ou des tâches qui leur sont confiées : expert, conseiller, accompagnateur, conseiller technique, facilitateur, coach.

## Fondements conceptuels de l'activité

Cette partie questionne les fondements même de l'activité en allant au-delà de la simple mise en œuvre de protocoles ou de dispositifs. Les fondements conceptuels de l'activité posent la question de ce qui est considéré comme vrai (théorèmes-en-acte) et pertinent (concepts-en-acte) par les acteurs de l'accompagnement à la pédagogie. Il s'agit ici de questionner les connaissances, les valeurs et les principes qui fondent l'action mais également les dimensions qui sont prises en compte dans la relation d'accompagnement.

Il est difficile de faire la distinction entre ce qui est vrai et ce qui est pertinent à la place des acteurs. Néanmoins, nous pouvons avoir accès aux fondements de l'activité des accompagnateurs en listant les compétences requises pour mener à bien l'activité.

Connaissances	Valeurs	Principes
Pédagogie universitaire : les processus d'enseignement et d'apprentissage, Culture académique et cultures disciplinaires, Technologies numériques, Conduite du changement : leadership et changement dans les organisations, Gestion de projets Techniques d'entretien (écoute active)	Posture non-prescriptive et non-évaluative Confidentialité	Réflexivité sur les pratiques via une organisation des acteurs en réseau et l'étayage des pratiques par la recherche

## Indicateurs de résultats

Enfin, il serait intéressant de questionner les critères qui sont retenus pour évaluer un accompagnement. Qu'est-ce qu'un accompagnement réussi ? Quels indicateurs mettre en place pour qualifier un accompagnement ?

Peu d'informations sont actuellement disponibles sur ce sujet ou sinon pour constater que les mesures d'impact des actions ne font pas encore partie des pratiques courantes. Une exception est cependant à noter dans ce contexte avec l'existence d'un cadre conceptuel pour évaluer l'impact des formations : c'est le modèle de Kirkpatrick et Kirkpatrick [17].

## Conclusion

En 1991, Bourdoncle abordait ainsi la question de la professionnalisation des enseignants [3] :

*Mais le passage d'une démarche intuitive à une démarche rationnelle, qui accompagne la professionnalisation de toute activité, lorsqu'elle passe du stade « artisanal » au stade « scientifique », exige, pour qu'il y ait une véritable professionnalisation, que soit prise en charge par l'université non seulement la théorisation de la pratique, mais aussi et surtout les aspects pratiques et professionnels de la formation. Sortir la formation des enseignants de son empirisme ancestral pour la faire tomber dans un théoricisme apraxique, sans lien avec la pratique, donnerait à coup sûr des résultats nettement plus catastrophiques pour les enfants en classe.*

Par les missions qui sont les leurs, les services d'accompagnement à la pédagogie articulent théorie et pratique pour participer et contribuer à cette professionnalisation des enseignants de l'enseignement supérieur. Avec toujours un seul et même but : améliorer l'enseignement pour améliorer l'apprentissage.

Dans cette perspective, pour assurer un accompagnement de qualité, pertinent et légitime, ces services assoient leurs pratiques sur des travaux de recherche en sciences de l'éducation. Cette démarche se poursuit naturellement par des études sur les pratiques d'enseignement et d'apprentissage via le SoTL, voire même par des études sur les pratiques d'accompagnement via le SoAD.

## Références bibliographiques

- [1] Mariane Frenay, Alenoush Saroyan, K. Lynn Taylor, Denis Bédard, Mieke Clement, Nicole Rege Colet, Jean-Jacques Paul et Anette Kolmos, « Accompagner le développement pédagogique des enseignants universitaires à l'aide d'un cadre conceptuel original », *Revue française de pédagogie* [En ligne], 172 | juillet-septembre 2010, mis en ligne le 01 décembre 2014, consulté le 01 janvier 2015. URL : <http://rfp.revues.org/2253>
- [2] Jean-Claude Coulet, « Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité », *Activités* [En ligne], 13-1 | 2016, mis en ligne le 13 avril 2016, consulté le 22 mars 2017. URL : <http://activites.revues.org/2745> ; DOI : 10.4000/activites.2745
- [3] Bourdoncle Raymond. Note de synthèse [La professionnalisation des enseignants : analyses sociologiques anglaises et américaines]. In: *Revue française de pédagogie*, volume 94, 1991. pp. 73-91.
- [4] Sandrine Biémar, Amaury Daele, Déborah Malengrez et Laurence Oger, « Le « Scholarship of Teaching and Learning » (SoTL). Proposition d'un cadre pour l'accompagnement des enseignants par les conseillers pédagogiques », *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur* [En ligne], 31-2 | 2015, mis en ligne le 01 juillet 2015, consulté le 10 octobre 2018. URL : <http://journals.openedition.org/ripes/966>.
- [5] Gérard Vergnaud, « La théorie des champs conceptuels », *Recherches en Didactique des Mathématiques*, vol.10 n°2-3, pp.133-170, 1990.

## Sitographie

- [6] <http://www.univ-artois.fr/Formations/Innovation-pedagogique>
- [7] <http://www.univ-artois.fr/content/download/10087/49706/version/1/file/Document+Fondateur+SUPArtois.pdf>
- [8] <http://dsea.ulb.ac.be/index.php/cellpractice>
- [9] <http://www.polymtl.ca/appui-pedagogique/>
- [10] <http://www.hec.ca/daip/>
- [11] <https://www.unil.ch/cse/fr/home.html>
- [12] <https://www.unil.ch/cse/home/menuinst/le-cse--ses-prestations/missions.html>
- [13] <http://ife.ens-lyon.fr/ife/recherche/enseignement-superieur/enseigner-et-apprendre-dans-l2019enseignement-superieur/rapports-et-etudes>
- [14] <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid92442/pour-une-societe-apprenante-propositions-pour-une-strategie-nationale-de-l-enseignement-superieur.html>
- [15] <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid82478/soutenir-la-transformation-pedagogique-dans-l-enseignement-superieur.html>
- [16] <http://www.education.gouv.fr/cid115649/vers-une-societe-apprenante-rapport-sur-la-recherche-et-developpement-de-l-education-tout-au-long-de-la-vie.html>
- [17] <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>