



## Les appreneuriales : je pense donc j'agis !

**Maurice Baslé**

**Jean-Marie Dubois**

**Gérard Podevin**

CREM - Centre de recherche en économie et  
managements, université de Rennes 1.

Centre associé régional Céreq de Rennes



**FEJ**

FONDS  
D'EXPERIMENTATION  
POUR LA  
JEUNESSE

**Céreq**

10, place de la Joliette BP21321

13 567 Marseille Cedex 02

Rapport d'évaluation finale remis par le Céreq au Fonds d'expérimentation pour la jeunesse dans le cadre de l'appel à projets lancé en avril 2009 par le ministère en charge de la Jeunesse.

Ce rapport est également publié sur le site du FEJ

[www.experimentationsociale.fr](http://www.experimentationsociale.fr)

**février 2013**

Cette évaluation a été financée par le Fonds d'expérimentations pour la jeunesse dans le cadre de l'appel à projets n°1 lancé en avril 2009 par le ministère en charge de la Jeunesse.

Le Fonds d'expérimentations est destiné à favoriser la réussite scolaire des élèves et améliorer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de moins de vingt-cinq ans. Il a pour ambition de tester de nouvelles politiques de jeunesse grâce à la méthodologie de l'expérimentation sociale. À cette fin, il impulse et soutient des initiatives innovantes, sur différents territoires et selon des modalités variables et rigoureusement évaluées. Les conclusions des évaluations externes guideront les réflexions nationales et locales sur de possibles généralisations ou extensions de dispositifs à d'autres territoires.

Les résultats de cette étude n'engagent que leurs auteurs, et ne sauraient en aucun cas engager le ministère.

Le Céreq est évaluateur de 22 expérimentations. Cette collection spéciale des Net.doc reproduit les rapports d'évaluation remis au Fonds d'expérimentation pour la jeunesse. Ils sont également disponibles sur son site :

<http://www.jeunes.gouv.fr/ministere-1001/actions/fonds-d-experimentation-pour-la-1038/>

# FICHE SYNTHÉTIQUE

**Intitulé du projet :** Les appreneuriales : je pense donc j'agis !

## Structure porteuse du projet

Université de Bretagne Sud

Monsieur Olivier Sire (jusqu'à avril 2012) et Monsieur Jean Peeters (depuis avril 2012) agissant en qualité de Président

### **Contact projet :**

Mme Claire Sallic

Directrice du Service de Formation Continue

**Tél. : 02 97 87 11 30**

[Claire.sallic@univ-ubs.fr](mailto:Claire.sallic@univ-ubs.fr)

Mme Roseline Le Squère

Responsable du Bureau Recherche Action Vecteur d'Innovation Européenne,  
Service de Formation Continue

**Tél. : 02 97 87 11 36**

[Roseline.le-squere@univ-ubs.fr](mailto:Roseline.le-squere@univ-ubs.fr)

## Structure porteuse de l'évaluation

Céreq. Directeur du CEREQ

### **Contacts projet :**

M. Maurice Baslé,

Directeur Scientifique du CAR Céreq Bretagne, professeur des universités

**Tél. : 02 23 23 35 16**

[Maurice.basle@univ-rennes1.fr](mailto:Maurice.basle@univ-rennes1.fr)

M. Gérard Podevin, Directeur adjoint du CAR Céreq Bretagne, ingénieur de recherche

**Tél. : 02 23 23 35 44**

[Gerard.podevin@univ-rennes1.fr](mailto:Gerard.podevin@univ-rennes1.fr)

M. Jean Marie Dubois, ingénieur d'études

[jean-marie.dubois@univ-rennes1.fr](mailto:jean-marie.dubois@univ-rennes1.fr)

Durée d'expérimentation : 31 mois

Date de remise du rapport d'évaluation : septembre 2012



# NOTE DE SYNTHÈSE

Tel qu'il a été défini par l'expérimentateur (UBS), l'objectif initial du projet était de proposer des formations en alternance dans des domaines où il y en a peu ou pas, en développant une méthodologie de l'alternance pour les jeunes et les adultes en reprise d'études sur deux terrains d'expérimentation : dans les filières Langues, lettres et sciences humaines et sociales (LLSHS) et Activités physiques et sportives (APS). Plus globalement, l'expérimentateur souhaitait créer les conditions d'une plus grande proximité des étudiants, avec de potentiels employeurs et des interlocuteurs privilégiés du marché du travail pour favoriser leur insertion professionnelle (IP).

**Sur la base de ces objectifs définis par l'expérimentateur dans sa réponse à appel à projet, l'évaluateur a tout fait pour mettre en œuvre en première priorité les conditions nécessaires pour rendre le dispositif expérimental évaluable. Ce fut le cas pour la mise en place progressive et validée avec les acteurs des outils qui ont contribué à structurer le processus évaluatif :**

- **l'arbre des objectifs, qui permet de hiérarchiser les différents objectifs stratégiques et opérationnels.**
- **le sociogramme des acteurs, qui permet de représenter l'ensemble des parties prenantes au projet, leurs contributions à la gouvernance et à la mise en œuvre.**
- **les logigrammes, chaînes de valeur qui rendent compte de la fabrique de l'action et qui vont des réalisations aux résultats, mettant en évidence les différents indicateurs possibles pour le suivi des réalisations et des résultats attendus et observés.**

Le protocole d'évaluation a été décomposé en 2 phases :

- *une phase d'observation de la mise en place de la gouvernance du projet* : observation de la constitution du « cluster de compétences » au service de la professionnalisation des étudiants. Durant cette phase, l'évaluateur devait préparer les esprits à la mise en place des outils d'évaluation dont le sociogramme des acteurs.

- *une phase de mobilisation des outils et des méthodes* :

Le protocole initial était orienté vers une évaluation quasi-expérimentale par l'utilisation de la méthode des groupes de comparaison ex-ante et ex-post : deux groupes devaient être formés, chacun bénéficiant d'un programme spécifique. Il s'agissait alors d'une comparaison du même groupe à deux moments donnés et de la comparaison de deux groupes entre eux. Le choix des 2 groupes aura été assez facile à déterminer étant donné qu'il y avait, dès le départ, deux territoires d'expérimentation (UFR APS à l'UR2 et département lettres modernes à l'UBS). Dès le démarrage de l'expérimentation, il s'est avéré que la comparaison des deux groupes entre eux allait être impossible car ce sont deux publics très différents et, de plus, ils n'ont pas le même degré d'acculturation à la problématique de l'alternance : ils ne partent pas avec les mêmes acquis et les attentes ne sont pas homogènes.

Le protocole a donc été réorienté vers une évaluation non expérimentale et plus qualitative. L'objectif a été de tester les représentations qu'ont les étudiants de l'alternance et les facteurs qui contribuent à influencer ces représentations avant et après la mise en place du projet, afin de les comparer dans le temps et de voir les progrès de chacun d'eux.

Avant la diffusion des questionnaires auprès des étudiants, l'évaluateur a dressé un état des lieux des actions déjà existantes en lien avec l'ouverture au monde professionnel dans toutes les filières concernées par l'expérimentation afin d'être en mesure d'identifier les innovations du programme. Le fil conducteur a été ensuite d'observer les interventions et d'estimer les changements de représentations des acteurs.

Afin de répondre au mieux aux objectifs initiaux, l'évaluateur – sur la base des sociogrammes des acteurs et des logigrammes (diagrammes logiques d'impact) - a ainsi adopté une démarche plus qualitative fondée sur :

- une observation continue des réalisations de l'expérimentation (participation aux réunions organisées par l'expérimentation, aux forums de l'ESS à l'UBS, aux ateliers de tutorat à l'UR2)
- l'organisation d'entretiens auprès des multiples parties prenantes du projet (porteurs de projet, SFC, enseignants, étudiants, professionnels de l'ESS, SUIO-IP, CIO). Selon leur niveau d'implication au moment de la sollicitation, les parties prenantes ont été rencontrées tous les 6 mois afin de revenir sur les actions mises en place et les réflexions sur les actions futures.

Ce choix s'explique d'autant plus par le fait que de nombreux résultats soient difficilement mesurables quantitativement (i.e. le changement de mentalités).

Lors de ces entretiens, une grande importance a été portée à l'analyse des jeux d'acteurs et des implications des enseignants et des professionnels dans le dispositif. Des indicateurs de suivi et de mesure des effets des réalisations et des résultats ont également été construits afin d'évaluer au mieux l'efficacité du dispositif. Les différents entretiens avec les étudiants ont également permis d'observer les effets du projet sur ce public.

Il va de soi que toute évaluation est dépendante de la participation et de la coopération des acteurs, bénéficiaires et porteurs pour le recueil de données, la construction d'indicateurs, etc. Dans le cas des « appreneuriales », le faible nombre d'étudiants bénéficiaires a conduit l'évaluateur à privilégier des sollicitations par entretien (individuel ou collectif) et à être très prudent dans ses interprétations.

L'évaluateur Céreq a observé qu'en vue d'atteindre les objectifs opérationnels précédemment définis, divers plans d'actions ont été conçus par les SFC sur chacun des territoires d'expérimentation (UR2 et UBS).

Le Céreq les a identifiés de la manière suivante :

- Favoriser le transfert des pratiques innovantes : les SFC des 2 universités ont défini ensemble une méthode de transfert de leurs pratiques dans le cadre de l'expérimentation puis assuré la diffusion des résultats.
- Développer la communication autour de l'alternance et du projet : les SFC des 2 universités ont cherché à sensibiliser à l'alternance l'ensemble des parties prenantes internes à leur université (enseignants, étudiants, personnels) tout en essayant de faire connaître le projet à l'extérieur (lycéens, enseignants de lycées, professionnels, Rectorat, Région Bretagne, etc.) ;
- Renforcer et garantir l'engagement des professionnels : les SFC des 2 universités ont développé l'accueil de représentants du monde professionnel au sein de leur université ainsi qu'accompagné et soutenu les enseignants dans leurs actions de professionnalisation de leur formation ;
- Promouvoir des partenariats innovants : les SFC des 2 universités ont cherché à impliquer des acteurs nouveaux (étudiants pour leur proximité avec les bénéficiaires, personnels de l'IUT pour leur expertise, etc.) ainsi que d'associer des acteurs peu, voire pas, familiers les uns des autres (professionnels, et enseignants à l'UBS) ;
- Adapter un modèle d'alternance spécifique aux formations concernées : les SFC des 2 universités ont tout d'abord cherché à réaliser un état des lieux des pratiques existantes d'alternance (internes ou externes à leur université). Ils ont ensuite pu mettre en place un « modèle spécifique d'alternance » en collaboration avec la communauté pédagogique et/ou les professionnels ;
- Associer la communauté pédagogique et les étudiants aux actions menées : les SFC des 2 universités ont cherché à impliquer le plus possible les enseignants et étudiants afin de construire des outils adaptés à leurs besoins et leurs attentes ainsi qu'aux contraintes inhérentes aux formations ;
- Développer des actions innovantes à destination des étudiants et lycées : les SFC des 2 universités ont cherché à construire des outils d'aide à l'IP qui soient adaptés aux besoins des

étudiants et des formations. Ils ont également essayé de multiplier les échanges entre étudiants et représentants du monde professionnel en favorisant l'accueil de ces derniers à l'Université. Le SFC de l'UBS a également cherché à développer les échanges entre université et lycées.

L'expérimentation a permis des investissements et des réalisations à destination des étudiants mais aussi des enseignants et du monde économique. Le contexte même de l'expérimentation a également favorisé l'impulsion d'une dynamique constructive sur la thématique de l'IP à l'université. Souvent dévalorisées, les activités en faveur de la professionnalisation des formations ont acquis une visibilité plus grande, voire une certaine légitimité. Inscrits dorénavant dans les emplois du temps des étudiants, les UECG ESS à l'UBS ou les ateliers de tutorat à l'UR2 ont inauguré de nouvelles pratiques. Les enseignants, parfois démunis dans ces démarches, ont quant à eux souligné l'intérêt voire l'importance de cette gestion par le SFC.

L'évaluateur a observé que la mise en place du dispositif a été facilitée grâce à une très grande implication des partenaires contractuels (SFC de l'UBS, SFC de l'UR2, IUT Lorient jusqu'en juin 2011) et « réseau » (Crédit Coopératif, Rectorat d'académie) qui n'avaient pour la plupart pas ou peu l'habitude de travailler ensemble. De nombreuses réunions d'ateliers ont ainsi été organisées, principalement en 2010, afin d'apporter des solutions nouvelles pour répondre à l'objectif d'amélioration de l'IP des étudiants concernés.

#### Effets de l'expérimentation sur les étudiants

A l'UFR LLSHS, le nombre d'étudiants bénéficiaires de l'expérimentation étant très faible, il est difficile de généraliser les effets de ce dispositif. Au démarrage, la majorité des étudiants de lettres modernes semblaient déconnectés du marché du travail bien que certains avaient déjà connu une expérience professionnelle (« job étudiant »). Ils n'avaient aucune confiance en leurs capacités pensant n'avoir aucune réelle compétence directement applicable sur un terrain professionnel.

Un stage de 36 heures, certes court, leur a permis de mettre en valeur des compétences principalement rédactionnelles au travers des différentes missions axées sur le domaine de la communication et de ses outils (sites internet, diaporamas, clips vidéos...). A contrario, ils ne savent toujours pas définir l'ensemble des compétences qu'ils peuvent acquérir à l'issue de leur formation. Ils ne réfléchissent toujours pas en termes de compétences transversales. La plupart des étudiants voient surtout dans ce stage une forte expérience personnelle, considérant avoir acquis une plus grande confiance en eux.

Au démarrage de l'expérimentation, le projet professionnel des étudiants restait très flou. La poursuite d'études vers un master professionnel semblait privilégiée mais sans s'être véritablement emparés de la question. Ce stage leur a permis d'engager une phase de réflexion : Ai-je fait le bon choix de formation ? Ma formation est-elle adaptée à mon projet professionnel ? Quel master correspond à mon projet professionnel ? De telles questions que les étudiants ne se posent habituellement pas à ce stade de leur cursus universitaire (ndlr L2).

Au départ, l'évaluateur a observé une grande méconnaissance de l'alternance et de ses caractéristiques. Les étudiants ne semblaient pas s'être mobilisés pour s'informer : ils ne connaissaient pas l'ADEFPOE (90,1%), ils ne savaient pas faire la différence entre un alternant et un stagiaire (35,8%) et ils ne savaient pas s'il existait des formations en alternance à l'UBS (92,6%).

Bien que ne considérant pas l'UECG comme une réelle forme d'alternance, les étudiants bénéficiaires ont, à la suite de l'expérimentation, une vision plus claire de ce que pourrait être l'alternance : un aller-retour plus fréquent entre université et entreprise, un lien plus étroit entre les enseignements proposés à l'université et les missions demandées en entreprise, un cadre plus structuré. Bien que favorable à une montée en charge du dispositif, ils semblent perplexes quant à ses modalités

d'application et ses difficultés éventuelles :

- à relier davantage enseignements à l'université et missions en entreprise (discours similaire à celui des enseignants) ;
- à augmenter le nombre d'heures dédié au stage sans impacter sur le travail académique demandé (compatibilité difficile en lettres modernes) ;
- à bénéficier du même accompagnement des professionnels sur une durée plus longue.

A l'UFR APS, les étudiants bénéficiaires étaient regroupés au sein des 2 filières « ergonomie » et « entraînement » très différentes par leur contexte et par les modalités de déploiement du dispositif. Comme à l'UFR LLSHS, le nombre d'étudiants bénéficiaires de l'expérimentation étant relativement faible, il est in fine très difficile de parler du caractère généralisable ou non des effets de ce dispositif.

En licence « ergonomie », les étudiants ne connaissaient pas véritablement le secteur d'activité et les professionnels associés, n'ayant aucune réelle expérience professionnelle dans ce domaine<sup>1</sup>. Le stage ainsi que les différentes actions mises en place dans le cadre du projet ont provoqué de nombreux effets :

- La recherche de stage leur a appris à mobiliser des outils tels que le CV et la lettre de motivation, à présenter leur formation et leurs compétences auprès d'un professionnel.
- Le stage leur a permis d'observer le fonctionnement d'une entreprise et ses règles (ponctualité, comportement, respect de la hiérarchie, etc.), de mobiliser les compétences acquises au cours de leur formation et de réfléchir à leur projet professionnel ;
- Les fiches de suivi de stage ont permis aux étudiants de formaliser les objectifs du stage, le projet de stage, les activités réalisées, les outils utilisés et le réseau développé.
- Les interventions de professionnels leur ont permis d'éclairer leurs interrogations sur l'éventail des débouchés suite à leur formation, le contenu des missions qu'ils pourront être amenés à réaliser et le statut des professionnels de leur secteur.

En licence « entraînement », la totalité des étudiants connaissaient ce secteur d'activité avant la mise en œuvre de l'expérimentation (stages d'observation, job saisonnier, pratique de l'activité en club, etc.). La plupart des étudiants n'ont donc pas eu de difficultés à trouver un terrain de stage. De plus, étant donné le fonctionnement de leurs structures d'accueil, ils avaient déjà pour la plupart expérimenté une forme d'alternance par le rythme (stage perlé). De la même façon que les étudiants de licence ergonomie, ils ont pu participer aux ateliers de tutorat et en saisir l'intérêt. Cependant, eu égard du caractère facultatif de ces modules, ils n'étaient que peu nombreux, les étudiants présents étant souvent ceux ayant amorcé en amont une réflexion sur leur IP et/ou sur les apports de tels outils dans l'élaboration de leur projet professionnel.

De la même manière que les étudiants de lettres, les étudiants de STAPS – toutes filières confondues – ont, à la suite de la mise en place du dispositif, une vision plus claire de ce que pourrait être l'alternance : un aller-retour plus fréquent entre université et entreprise et un lien plus étroit entre les enseignements proposés à l'université et les missions demandées en entreprise. Ce sont pour ces deux raisons qu'ils ne considèrent pas leur formation comme en alternance. Les étudiants de la filière entraînement considèrent également ne pas avoir bénéficié d'un réel tutorat : il n'y a que très peu – voire aucun- suivi de la part des enseignants (que ce soit sous forme de rencontre, discussion et/ou visite) et, du fait des structures d'accueil<sup>2</sup>, les professionnels ne sont pas toujours en capacité de les accompagner et/ou de les évaluer.

Ce dispositif tend à mettre en lumière les activités liées à l'IP des étudiants. Les enseignants semblent aujourd'hui plus enclins à s'interroger sur de nombreux points :

- le contenu de leurs enseignements et leur « opérationnalité » ;

<sup>1</sup> Excepté un stage d'observation en licence 2 (année précédant la mise en œuvre de l'expérimentation).

<sup>2</sup> Issus pour la plupart du milieu associatif

- les réseaux qu'ils ont tissés avec les professionnels : volonté de les faire intervenir davantage en cours ;
- leur rôle de tuteur universitaire ;
- la nécessité d'un accompagnement plus personnalisé des étudiants dans l'élaboration de leur projet personnel et professionnel ;

Un dialogue s'est instauré entre eux, il y a une prise de conscience de la nécessité d'intervenir à tous ces niveaux. Le manque de temps et de moyens humains et financiers reste une contrainte freinant la mise en marche. L'évaluateur a pu observer que les outils restaient encore sous-exploités et méconnus. C'est bien sur la durée que pourront être observés l'usage et l'efficacité des différents outils et leur appropriation par les acteurs.

Les effets du dispositif ne sont pas encore tous observables à l'heure où cette évaluation s'achève. Il n'est pas possible d'affirmer aujourd'hui que le dispositif mis en œuvre, à travers toutes ses réalisations, a contribué à faciliter l'IP de ces étudiants. Il est donc difficile de croiser les résultats de cette évaluation avec la littérature sur les problématiques d'alternance et d'IP des étudiants. En revanche, il est possible de rendre compte des changements organisationnels et du processus d'appropriation des outils par les enseignants.

Les observations et entretiens réalisés - auprès des porteurs, des enseignants, des personnels universitaires et des étudiants - rappellent principalement deux enseignements : d'une part, l'introduction du changement nécessite du temps... d'adhésion, d'appropriation et d'implication, d'autre part, les temporalités des étudiants sont multiples, le temps des études n'est pas celui de l'IP, beaucoup d'autres échéances jalonnent leur chemin d'accès au diplôme. L'entrée sur le marché du travail reste très lointaine pour la quasi-totalité des étudiants. Ainsi, l'évaluation des outils mis à leur disposition ne peut reposer uniquement sur l'usage qu'ils en font.

L'adhésion et l'implication optimale de tous les acteurs n'ont pu être atteintes durant ce temps relativement court. En revanche, les réticences de départ ont été en partie levées parmi les enseignants et les étudiants. Ainsi, les maquettes de diplômes ont désormais intégré certaines des réalisations du dispositif :

- L'UECG ESS à l'UBS
- L'augmentation du nombre d'heures dédiées au stage et la banalisation des 2 jours par semaine dans la filière ergonomie à l'UR2
- Les ateliers de tutorat dans les 2 filières à l'UR2 (sous un format différent).

Au total, le dispositif « les appreneuriales » s'est avéré évolutif tout au long de l'expérimentation en s'adaptant régulièrement aux difficultés rencontrées et au contexte particulier de l'Université. Il a ainsi permis, sous l'impulsion des SFC, de mettre en place des réalisations innovantes et de mobiliser de nouveaux acteurs. Ainsi, dans cette expérimentation, comme dans toute recherche action sur un projet à construire, on a observé une triple évolution qui a concerné aussi bien les objectifs et leur mise en arborescence (arbres des objectifs), les acteurs constitutifs de ce projet dont le nombre, le poids, et les interactions (le sociogramme des acteurs) ont été modifiés sur la durée, et enfin les bénéficiaires avec l'apparition de nouveaux publics non prévus au démarrage.

Une des dimensions du projet, dès sa conception, reposait sur la recherche de transferts internes à partir de compétences et d'expériences issues des pratiques d'alternance de certains acteurs embarqués dans le projet (IUT et Rennes2). Toutefois, ces transferts se sont révélés souvent inadéquats (trop en référence aux modes statutaires de l'alternance) ou bien ont pu être sous utilisés (avec la filière STAPS de Rennes 2) par les porteurs du projet.

Le choix des filières LLSHS et STAPS pour un projet sur l'alternance était ambitieux, voire audacieux, puisque par « nature » ces filières se prêtent mal aux échanges formatifs entre situations de travail et cursus général académiques. En effet, les enseignements restent souvent très théoriques et donc difficilement applicables sur le terrain de stage. Cette ambition n'a pu

réellement aboutir puisqu'il a fallu revenir à la fois sur le concept même d'alternance, et sur les publics cibles. Rompant progressivement avec une version canonique de l'alternance - où professionnels et enseignants coopèrent étroitement, échangent sur leurs pratiques, ajustent leur contributions à la formation, accompagnent en complémentarité les étudiants - il a fallu pour les SFC sans cesse s'adapter, réorienter l'action en fonction des circonstances, des difficultés rencontrées, et élaborer de nouvelles réalisations en mesure de mobiliser de nouveaux acteurs.

A l'UBS, des stages courts sous forme de missions en entreprises pour une sensibilisation à ses modes de socialisation et à aux formes de mobilisation en travail ont été mis en place. Stages de découverte en quelque sorte, plutôt que période alternée venant enrichir les apprentissages fondamentaux de l'Université. Il y a eu réorientation aussi dans le choix des publics visés, afin d'en élargir « l'assiette » de volontaires potentiels pour ces stages de découverte. C'est ainsi que d'étudiants de Lettres, on est passé aux étudiants de langues et d'intervention sociale et management pour lesquels la question de la professionnalisation immédiate semble avoir plus de sens.

Le choix des structures d'accueil pour les stages des étudiants, est resté très restreint. Il y a eu une polarisation sur les entreprises du secteur de l'ESS qui, par éthique de solidarité, se sont fait le « devoir » de proposer des missions courtes (animation forum, enquêtes quartier, communication, ...) sans intention de proposer ensuite de possibles opportunités d'embauches (alors qu'en général près de la moitié des alternants seront recrutés dans les entreprises d'accueil...). Rester enfermé dans ce secteur est donc un risque, celui d'une spécialisation et d'une connaissance limitée du monde productif, qui plus est dans un domaine d'activité aux conditions d'emploi très spécifiques. Ouvrir l'horizon économique à d'autres secteurs est important. Cela a été tenté (via des OPCA notamment) mais sans aboutir pour l'instant.

Plus largement, à l'UBS, c'est un déplacement d'ensemble du centre de gravité du projet que l'on observe, allant d'intentions d'actions proches des formes d'alternance traditionnelles vers de la communication sur les conditions favorables pour réussir une bonne insertion professionnelle après l'université (avec forum, témoignages, outils d'aide à la recherche d'emploi...), et allant vers d'autres publics (notamment les élèves des lycées).

A l'UR2, la démarche semble s'être rapprochée davantage de la conception standard de l'alternance : banalisation de 2 jours de semaine désormais consacrés au stage (rythme perlé), augmentation sensible du nombre d'heures de stages, mise en place d'ateliers de tutorat, intervention de professionnels en cours, etc. L'effort doit malgré tout se poursuivre à différents niveaux : « opérationnalité » des enseignements universitaires, échanges de pratiques entre université et entreprise, échanges entre enseignants et professionnels.

L'accompagnement pédagogique des étudiants bénéficiaires constitue une des principales réalisations du dispositif (recherche de stage, aide à la rédaction de CV et de lettres de motivation, mise à disposition de fiches de suivi, etc.). Cet accompagnement ayant été effectué dans sa totalité par les équipes recrutées grâce aux moyens financiers mis à disposition par le FEJ, la question se pose des moyens qui demeureront à la sortie de l'expérimentation, considérablement plus faibles, alors que l'on cherche à étendre le projet à plus d'étudiants et que les enseignants ont encore quelques difficultés à se saisir du dispositif. Rappelons que le rôle des enseignants est apparu central dans la professionnalisation de leurs formations. Il semble nécessaire qu'ils soient pleinement associés dès l'élaboration d'un tel projet. Dans le cas contraire, leur « résistance au changement » pourrait constituer une barrière difficilement surmontable.

# PLAN DU RAPPORT

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>11</b>
<b>1 L'expérimentation.....</b>	<b>12</b>
1.1 Objectifs du projet et nature de l'action expérimentée .....	12
1.1.1 Objectifs du projet .....	12
1.1.2 L'action mise en place .....	16
1.1.3 Influence éventuelle de l'évaluateur dans la conception et la conduite du projet ...	21
1.2 Objectifs et modalités de l'évaluation .....	22
1.2.1 Problématique et méthodologie mise en œuvre.....	22
1.2.2 Validité interne .....	25
<b>2 Enseignements de politique publique.....</b>	<b>28</b>
2.1 Résultats de l'évaluation.....	28
2.1.1 Les publics touchés par l'expérimentation .....	28
2.1.2 Les effets du dispositif expérimenté.....	33
2.2 Validité externe des résultats et perspectives de généralisation/essaimage .....	40
2.2.1 Caractère du dispositif évalué .....	40
2.2.2 Caractère transférable du dispositif et changement d'échelle.....	47
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>61</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>63</b>



## INTRODUCTION GENERALE

L'expérimentation du dispositif « les appreneuriales : je pense donc j'agis ! », portée par le Service de Formation Continue (SFC) de l'Université de Bretagne Sud (UBS) Lorient s'inscrit dans le cadre de l'appel à projets n°1 lancé en 2009 par le Ministère chargé de la jeunesse et financé par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse (FEJ).

Dans son rapport « De l'Université à l'emploi » (2006) remis au 1<sup>er</sup> ministre, Patrick Hetzel avait insisté sur la nécessité pour les universités de rapprocher durablement formation et emploi et d'accroître « l'employabilité » des étudiants. Le dispositif « les appreneuriales » s'inscrit dans ce cadre et vise plus particulièrement « à se saisir des besoins d'évolutions sociétales en matière de formation et à mettre en place de véritables dispositifs de « fertilisation croisée » entre la formation continue et la formation initiale dans des domaines où il y a peu ou pas de formation en alternance ». C'est sans doute cette spécificité qui a mérité l'éligibilité au FEJ. C'est ainsi que, de manière innovante, 2 territoires d'expérimentation différents par leur contexte et leurs caractéristiques ont été choisis : les Langues, Lettres, Sciences Humaines et Sociales (LLSHS) à l'UBS et les Activités physiques et sportives (APS) à l'Université de Rennes 2 (UR2).

L'expérimentation du dispositif « les appreneuriales » a été construite en intégrant un protocole d'évaluation dès sa conception. Conformément aux orientations fournies par le Conseil scientifique du FEJ, l'évaluateur s'est engagé à mettre en œuvre les moyens de faire apparaître des preuves et démonstrations de l'efficacité ou non des actions mises en place par les 2 universités en faveur de l'insertion professionnelle de ses étudiants.

Rappelons qu'une évaluation rigoureuse doit permettre sur des bases informées :

- de se prononcer sur l'efficacité du dispositif, c'est-à-dire sur sa capacité à atteindre ses objectifs ;
- d'identifier les effets propres du dispositif expérimental ;
- d'envisager les critères d'amélioration ;
- d'éclairer sur le caractère généralisable et les conditions de mise en place à plus large échelle d'un dispositif qui s'avèrerait efficace.

Mais les objectifs ont considérablement changé et l'évaluateur n'a pu que suivre le glissement vers un objectif moins ambitieux. Il s'est ainsi tourné vers les réalisations effectives et la mesure des effets de ces réalisations sur les représentations des étudiants et notamment sur leur manière d'appréhender l'alternance, le marché du travail et leur entrée dans la vie active. Les outils ont été l'observation, l'enquête et les recoupements d'informations. Des enquêtes ont ainsi été diffusées auprès des étudiants à différents moments de l'expérimentation afin de tester leurs représentations de l'alternance. Ces enquêtes ont été complétées par de nombreux entretiens organisés avec l'ensemble des parties prenantes du projet (porteurs, enseignants, professionnels, étudiants).

L'évaluation a permis d'observer le projet à différents niveaux (organisationnel, pédagogique,...) dont la logique et la cohérence sont assurées par les Services de Formation Continue (SFC) des deux universités.

Le présent rapport d'évaluation se décompose en deux parties, la première est consacrée à l'observation de la mise en place du dispositif expérimental, la seconde aux résultats de l'évaluation. Le récit de l'expérimentation, dans un premier temps, est illustré par les différentes observations et constats réalisés au cours de l'évaluation. Les résultats de l'évaluation, présentés dans un second temps, démontrent que le dispositif s'est constamment adapté aux difficultés rencontrées et au contexte particulier. Il a ainsi permis, sous l'impulsion des SFC, de mettre en place des réalisations

innovantes et de mobiliser de nouveaux acteurs. Les effets des outils déployés ne sont pour l'heure guère observables alors que leur mise en œuvre est en revanche un des premiers résultats de cette expérimentation. Comme dans toute situation de changement, l'adhésion des acteurs et plus encore l'usage qu'ils font des nouveaux outils nécessitera un temps d'appropriation, qui se poursuit.

# 1 L'expérimentation

La période d'expérimentation a duré près de trois ans. L'évaluation concomitante, souhaitée dans le contexte singulier des appels à projet, a bénéficié d'une durée d'observation de trois mois supplémentaires notamment pour la rédaction de ce rapport. La première partie de ce rapport est consacrée à ces presque trois années d'expérimentation et d'évaluation.

En premier lieu, nous rappelons les objectifs du projet et ses modalités de mise en œuvre au sein de l'université. Puis ce sont les objectifs de l'évaluation, sa méthodologie et ses principaux résultats qui sont présentés.

## 1.1 Objectifs du projet et nature de l'action expérimentée

### 1.1.1 Objectifs du projet

Tel qu'il a été défini par l'expérimentateur, l'objectif du projet est de proposer des formations en alternance dans des domaines où il y en a peu ou pas, en développant une méthodologie de l'alternance pour les jeunes et les adultes en reprise d'études dans les filières LLSHS et APS.

L'expérimentateur a décomposé cet objectif principal en quatre groupes d'objectifs.

➤ **Objectifs transversaux :**

- Travailler d'après une expertise reconnue dans des secteurs spécifiques, tel que le secondaire et le tertiaire
- Favoriser l'insertion professionnelle et encourager la promotion sociale auprès des étudiants et des adultes en reprise d'études
- Collaborer étroitement avec le monde socio-économique
- Répondre à la demande des employeurs et des futurs salariés

➤ **Objectifs opérationnels :**

- Développer l'alternance dans de nouveaux secteurs en lien direct avec les composantes universitaires et les services communs de formation continue
- Promouvoir l'alternance, faire connaître et soutenir l'alternance auprès des enseignants, des étudiants, des entreprises, des familles, de la société
- Mettre en place un modèle de l'alternance et organiser le transfert de modèle et méthode
- Mutualiser et développer les partenariats de terrain

➤ **Objectifs intermédiaires dans le temps et dans l'action :**

- Travailler avec les lycées dans l'explication de la pédagogie, la promotion des formations en alternance
- Communiquer très fortement sur ce type de formation
- Dynamiser les pédagogies et dynamiser l'orientation

➤ **Objectif : pour le prochain contrat quadriennal 2012-2016 :**

- Proposer un cahier des charges des habilitations des formations en alternance
- Proposer une charte de l'alternance
- Proposer de nouvelles formations par alternance

Plus globalement, l'expérimentation souhaite créer les conditions d'une plus grande proximité des étudiants, avec de potentiels employeurs et des interlocuteurs privilégiés du marché du travail pour favoriser leur insertion professionnelle (IP).

**La hiérarchisation des objectifs du projet, formalisée par la construction de l'arbre des objectifs**

**Sur la base de ces objectifs définis par l'expérimentateur dans sa réponse à appel à projet, l'évaluateur a élaboré un arbre des objectifs permettant de formaliser la manière par laquelle s'affiche la volonté de l'expérimentateur. Cet outil Co-construit avec l'expérimentateur contribue à structurer la stratégie élaborée en réponse au diagnostic de départ.**

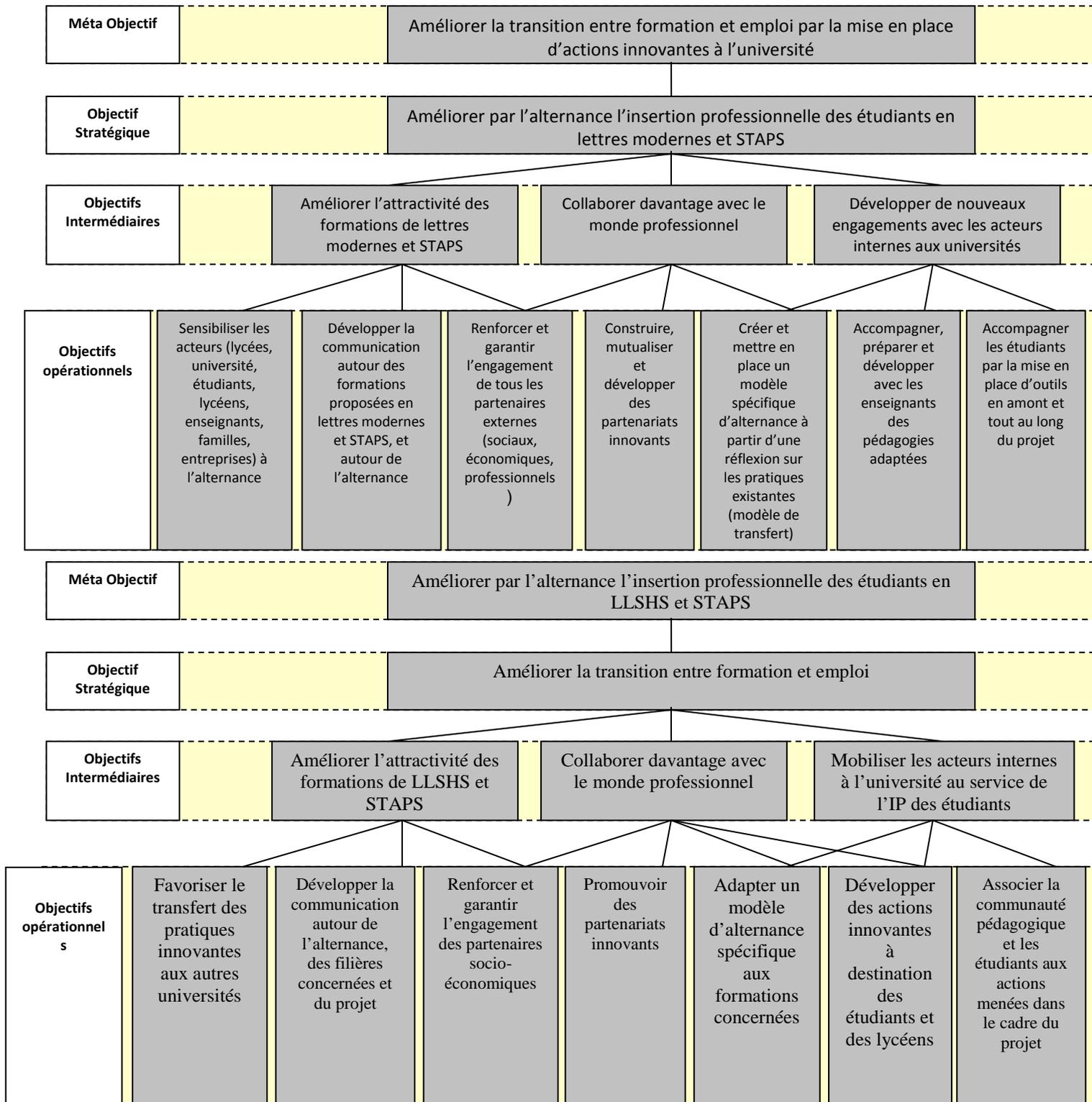
**Éléments de définition : l'arbre des objectifs**

L'arbre des objectifs représente, sous une forme hiérarchique et verticale, l'ensemble des objectifs par niveau (stratégiques, intermédiaires et opérationnels) eux-mêmes formulés simultanément. Un arbre des objectifs ne se construit pas en une fois. Il évolue au gré de la formulation des objectifs, dans un contexte qui peut s'avérer lui-même évolutif. Malgré tout il importe d'atteindre un état stabilisé, dans lequel l'ensemble des partenaires puissent se retrouver. Ainsi, l'objectif stratégique doit être suffisamment ambitieux puisqu'il traduit une aspiration mais il doit rester réaliste et partageable.

Baslé et Matrimon, 2008

Dans le cadre de cette expérimentation, l'arbre des objectifs n'a pu se construire en une fois (cf. figures 1 et 2). En effet, face à un contexte qui s'est avéré très évolutif et aux difficultés rencontrées par l'expérimentateur pour répondre aux objectifs initiaux, l'évaluateur a dû reformuler certains objectifs et de nouveaux sont également apparus. Au début 2012, nous avons atteint un état stabilisé, dans lequel l'ensemble des partenaires puissent se retrouver.

**Figure 1 : Arbre des objectifs (reconstitué par l'évaluateur Céreq en 2010)**



L'expérimentateur a choisi dès le départ d'organiser le pilotage du projet sous forme d'ateliers qu'il a définis comme des processus de coopération et d'échange de pratique entre les partenaires sur les problématiques de l'alternance, devant aboutir à une mise en œuvre de recommandations et d'outils. 7 ateliers ont ainsi été constitués :

- Atelier 1 « gestion et suivi de projet » (piloté par l'UBS)
- Atelier 2 « pilotage de l'alternance » (piloté par l'IUT)
- Atelier 3 « pédagogie de l'alternance (piloté conjointement par l'UBS et l'UR2)
- Atelier 4 « alternance et individualisation » (piloté par l'UBS)
- Atelier 5 « partenaires de l'alternance » (piloté par l'IUT)
- Atelier 6 « évaluation » (piloté par le Céreq)
- Atelier 7 « valorisation » (piloté par l'UR2).

Les ateliers n'ont pas été organisés en fonction de l' « arbre des objectifs » ou en « chaîne de valeur » (réalisations pilotées pour obtenir des résultats), mais le fonctionnement des ateliers devait permettre de se rapprocher progressivement de cette structuration du management des activités codées par objectif et rendues évaluables. L'évaluateur a observé que ce fonctionnement par atelier en groupe élargi a favorisé les échanges et réflexions lors des multiples rencontres organisées en 2010. Les acteurs de ces ateliers ont ainsi contribué ensemble à répondre aux objectifs propres du projet et à la manière de mettre en œuvre des actions nouvelles à destination des bénéficiaires. Ce fonctionnement par réunions d'ateliers a peu à peu été abandonné pour faire place au déploiement d'actions concrètes.

L'évaluateur a observé qu'en vue d'atteindre les objectifs opérationnels précédemment définis, divers plans d'actions ont été conçus par SFC sur chacun des territoires d'expérimentation (UR2 et UBS). Le Céreq les a identifiés de la manière suivante :

- Favoriser le transfert des pratiques innovantes : les SFC des 2 universités ont défini ensemble une méthode de transfert de leurs pratiques dans le cadre de l'expérimentation puis assuré la diffusion des résultats.
- Développer la communication autour de l'alternance et du projet : les SFC des 2 universités ont cherché à sensibiliser à l'alternance l'ensemble des parties prenantes internes à leur université (enseignants, étudiants, personnels) tout en essayant de faire connaître le projet à l'extérieur (lycéens, enseignants de lycées, professionnels, Rectorat, Région Bretagne, etc.) ;
- Renforcer et garantir l'engagement des professionnels : les SFC des 2 universités ont développé l'accueil de représentants du monde professionnel au sein de leur université ainsi qu'accompagné et soutenu les enseignants dans leurs actions de professionnalisation de leur formation ;
- Promouvoir des partenariats innovants : les SFC des 2 universités ont cherché à impliquer des acteurs nouveaux (étudiants pour leur proximité avec les bénéficiaires, personnels de l'IUT pour leur expertise, etc.) ainsi que d'associer des acteurs peu, voire pas, familiers les uns des autres (professionnels, et enseignants à l'UBS) ;
- Adapter un modèle d'alternance spécifique aux formations concernées : les SFC des 2 universités ont tout d'abord cherché à réaliser un état des lieux des pratiques existantes d'alternance (internes ou externes à leur université). Ils ont ensuite pu mettre en place un « modèle spécifique d'alternance » en collaboration avec la communauté pédagogique et/ou les professionnels ;

- Associer la communauté pédagogique et les étudiants aux actions menées : les SFC des 2 universités ont cherché à impliquer le plus possible les enseignants et étudiants afin de construire des outils adaptés à leurs besoins et leurs attentes ainsi qu'aux contraintes inhérentes aux formations ;
- Développer des actions innovantes à destination des étudiants et lycées : les SFC des 2 universités ont cherché à construire des outils d'aide à l'IP qui soient adaptés aux besoins des étudiants et des formations. Ils ont également essayé de multiplier les échanges entre étudiants et représentants du monde professionnel en favorisant l'accueil de ces derniers à l'Université. Le SFC de l'UBS a également cherché à développer les échanges entre université et lycées.

### **La chaîne de production des résultats mise en forme par la rédaction des logigrammes**

Traduits opérationnellement en intentions d'actions et en réalisations effectives, les objectifs opérationnels ont guidé les acteurs de terrain dans leurs missions. Les logigrammes, qui représentent la chaîne de « causalité » depuis l'intention d'action jusqu'aux résultats, rendent compte de cette traduction. Sept logigrammes (autant que d'objectifs opérationnels) ont été élaborés pour rendre compte de ce projet, ils sont présentés en annexe de ce rapport.

#### **Éléments de définition : le logigramme**

Le Logigramme représente la chaîne depuis l'intention d'action, jusqu'aux effets produits par les réalisations effectives. Il s'appuie sur des liens de causalités implicites entre les différents chaînons. Structurer un Logigramme repose sur une convention, établie entre les acteurs. Formuler une action, une réalisation, un résultat ou un impact représente une succession d'étapes qui requièrent le sens de la précision, de l'agrégation et du consensus.

Un Logigramme vise à représenter aussi simplement que possible la complexité des effets multiples qui se croisent et s'enchaînent. Il ne se construit donc pas en une fois. Il évolue au gré des réalisations effectives dans un contexte d'ensemble, jusqu'à atteindre un état stabilisé. Un indicateur, indice ou indication est une donnée, quantitative ou qualitative, qui doit permettre de suivre ces informations dans le temps, leur évolution, en référence à une cible à atteindre.

Baslé et Matrimon, 2008

Construits en collaboration avec l'expérimentateur, ils permettent de suivre chaque réalisation du projet. Le logigramme est également un outil particulièrement pertinent pour analyser les pratiques des acteurs et les finalités de leurs actions

### **1.1.2 L'action mise en place**

A sa création en 1998, le Service de Formation Continue de l'UBS, porteur du projet, avait une mission commerciale de développement du nombre d'étudiants en formation continue et/ou en contrat de professionnalisation. A partir de 2003, il s'est recentré sur l'organisation, la gestion et la mise en place de toutes les procédures de formation continue afin de répondre à la demande de

manière qualitative et non plus seulement quantitative. Au sein du SFC, a été créé en 2006 le bureau RAVIE (Recherche Action Vecteur d'Innovation Européenne) qui soutient de nombreux projets au niveau tant local qu'international et qui a commencé à aller à la rencontre des OPCA et les entreprises (notamment celles issues de l'Economie Sociale et Solidaire).

L'expérimentation a permis de proposer à des étudiants inscrits en licence générale des outils et conseils en matière d'ouverture vers le monde socio-économique. Cet accompagnement dès leur cursus de licence est relativement nouveau à l'Université dans ces filières, et il est devenu une des missions prioritaires depuis la loi LRU.

Par les moyens alloués, l'expérimentation a permis des investissements et des réalisations à destination des étudiants mais aussi des enseignants et du monde économique. Le contexte même de l'expérimentation a également favorisé l'impulsion d'une dynamique constructive sur la thématique de l'IP à l'université. Souvent dévalorisées, les activités en faveur de la professionnalisation des formations ont acquis une visibilité plus grande, voire une certaine légitimité. Inscrits dorénavant dans les emplois du temps des étudiants, les UECG ESS à l'UBS ou les ateliers de tutorat à l'UR2 ont inauguré de nouvelles pratiques. Les enseignants, parfois démunis dans ces démarches, ont quant à eux souligné l'intérêt voire l'importance pour eux de cette gestion par le SFC.

Le changement organisationnel a été l'un des éléments les plus visibles de cette expérimentation. L'évaluation menée n'a pas permis d'être tout à fait concluante sur les effets de l'expérimentation sur les parcours des étudiants. L'observation en temps réel du déroulement n'était pas propice à l'évaluation des effets des réalisations sur l'IP des étudiants concernés. Une durée d'observation plus longue aurait été nécessaire pour apprécier réellement l'impact de l'ensemble des outils dont ont pu bénéficier les étudiants lors de leur entrée dans la vie active.

Dès le démarrage de l'expérimentation, le financement du FEJ a permis le recrutement et l'intégration au sein des services opérationnels d'équipes « ad hoc » constituées de :

- 2 chargés de mission au SFC de l'UBS (équipe coordonnée par la directrice du SFC et la responsable du bureau RAVIE, porteurs du projet) ;
- 2 chargés de mission et 1 assistante administrative à l'IUT Lorient jusqu'en juin 2011 (équipe coordonnée par le directeur de l'IUT) ;
- 2 chargés de mission et 1 assistante administrative au SFC de l'UR2<sup>3</sup> (équipe coordonnée par une chargée de mission du SFC) ;

Ces équipes ont nouées, au fur et à mesure du déroulement du projet, des liens avec des acteurs avec lesquels ils n'avaient pas l'habitude de travailler :

- Les enseignants des filières concernés : Même si le SFC de l'UBS avait des habitudes de travail avec la direction de l'UFR LLSHS<sup>4</sup>, il a rencontré de nombreuses difficultés pour impliquer les enseignants de lettres modernes, puis plus généralement de LLSHS, par manque de disponibilité et/ou par « résistance » de leur part. Des enseignants ont ainsi été nommés afin d'être un relais entre le SFC et la communauté pédagogique dans la mise en place du projet. Tout au long du projet, les SFC n'ont cessé d'organiser des réunions avec les enseignants afin, tout d'abord, qu'ils s'approprient le projet puis afin de les accompagner dans la mise en œuvre de la démarche en écoutant leurs demandes et leurs interrogations.

---

<sup>3</sup> Recrutement du 2<sup>ème</sup> chargé de mission à partir de janvier 2011, équipe projet coordonnée

<sup>4</sup> Exemples : mise en place d'un conseil de perfectionnement par le SFC auquel l'UFR s'est vue associée, lancement d'une licence professionnelle « coopération interprofessionnelle des zones côtières » par l'UFR en collaboration avec le SFC (apport d'une caution financière), etc...

- Les étudiants : Dès le départ, les SFC ont souhaité associer les étudiants à la démarche projet par la diffusion de questionnaires sur leur perception de l'alternance et par le recrutement d'accompagnateurs étudiants. Les SFC ont par la suite assuré l'accompagnement pédagogique des étudiants avant, pendant et après le stage (2011 et 2012).
- Les professionnels de l'ESS : Dès le démarrage, ils ont participé aux réunions d'ateliers et ont été associés à la réflexion sur la mise en place d'un cadre d'expérimentation répondant à leurs besoins et leurs attentes.

L'évaluateur a observé que la mise en place du dispositif a été facilitée grâce à une très grande implication des partenaires contractuels (SFC de l'UBS, SFC de l'UR2, IUT Lorient jusqu'en juin 2011) et « réseau » (Crédit Coopératif, Rectorat d'académie) qui n'avaient pour la plupart pas ou peu l'habitude de travailler ensemble. De nombreuses réunions d'ateliers ont ainsi été organisées, principalement en 2010, afin d'apporter des solutions nouvelles pour répondre à l'objectif d'amélioration de l'IP des étudiants concernés. Les outils de travail développés dans les ateliers sont multiples : définition de l'alternance, pratiques de recensement des informations, questionnaires, documents de communication, documents de méthodologie ont été validés en accord avec l'ensemble des participants aux ateliers.

A l'Université de Bretagne Sud, le dispositif expérimenté à destination des étudiants a pris la forme suivante :

- Mise en place d'une Unité d'Enseignement de Culture Générale (UECG) de 18h minimum au 2<sup>nd</sup> semestre de l'année 2010/2011 pour les étudiants inscrits en licence 2 « anglais » et « lettres modernes ». Les étudiants sont accueillis au sein d'une structure de l'ESS afin d'y réaliser une mission spécifique (définie conjointement par les 2 parties selon leurs compétences et leurs motivations) ;  
Objectifs de cette UECG : avoir une première approche du monde professionnel, mettre en application les compétences acquises lors de la formation universitaire et savoir les reconnaître, permettre de faire évoluer les étudiants quant à leurs choix d'orientation et développer de nouvelles compétences ;
- Renouvellement et inscription de l'UECG dans la maquette de formation en 2011/2012 : extension à 18h par semestre (36h au total), et accessible dorénavant à l'ensemble des étudiants inscrits en licence 2 à l'UFR LLSHS ;
- Organisation d'un forum de l'ESS en février et septembre 2011. Les entreprises présentes (collectif de Kerfléau, MAIF, Défis, ECTI, MGEN, ATEISS, C2SOL, SEF, Crédit Coopératif, Proxim Services, Prévadiès) ont présenté le contexte et le fonctionnement de leur structure, et ont proposées des offres de stages aux étudiants présents. Les étudiants avaient ensuite la possibilité de s'entretenir sur place et individuellement avec les professionnels présents ;
- Accompagnement administratif et pédagogique des étudiants par le SFC (entre février 2011 et mai 2012) : organisation de la première prise de contact avec l'entreprise, organisation d'une réunion d'informations et d'échanges avec tous les étudiants bénéficiaires, soutien en cas de difficultés (recherche de solutions si besoin), aide à la rédaction du rapport de stage / à la soutenance de stage ;
- Création d'un livret du stagiaire donnant aux étudiants les clés d'une entrée en entreprise réussie, anticipant les questions qu'ils peuvent être amenés à se poser et leur donnant les indications nécessaires sur le déroulement de l'année, en précisant les modalités d'évaluation ;
- Création d'un module numérique : mise à disposition de fiches d'aide à la formalisation de leurs compétences et à la construction de leur rapport de stage ;
- Accompagnement administratif des structures de l'ESS par le SFC ;
- Création d'un répertoire des compétences acquises issues des formations de l'UFR LLSHS (à la rentrée 2011/2012).

A l'Université de Bretagne Sud, d'autres actions ont également été mises en place par le SFC :

- Formation des enseignants de lettres modernes à l'alternance par des enseignants de l'IUT de Lorient (juin et juillet 2010) ;
- Formation d'administratifs, ingénieurs, chercheurs à l'alternance par 2 experts seniors, consultants en orientation, formation et emploi (octobre 2010) ;
- Formation des équipes à la conduite projet par un prestataire extérieur en 2010 (planification, fonctionnement de l'équipe, analyse stratégique, analyse fonctionnelle) ;
- Diffusion d'une enquête auprès des diplômés de L3 « lettres modernes » entre 1999 et 2007 (2010) ;
- Diffusion d'une enquête auprès des lycéens de 7 lycées des bassins de Lorient, Vannes et Pontivy (2010) ;
- Recrutement d'accompagnateurs étudiants tout au long du projet ;
- Mise en place d'actions à destination des lycéens<sup>5</sup> (entre septembre 2011 et avril 2012) : théâtres d'improvisation, animation d'ateliers CV et lettres de motivation, échanges libres sur la thématique du lien « université-entreprise » avec un focus sur les débouchés à la suite des formations LLSHS, et sur les compétences développées dans ces formations, présentations du projet et de ses actions en séances plénières, participation aux portes ouvertes de l'Université, participation au salon Info'sup, etc.  
Objectifs : une information sur la filière LLSHS et la formation en alternance à l'Université, une sensibilisation à l'IP et à l'orientation et une préparation à la reconnaissance et à la valorisation des compétences ;
- Création d'outils de communication : référentiel projet (ensemble de documents partagés par tous les acteurs du projet), plateforme moodle (espace collaboratif accessible en ligne), plaquettes de communication, affiches, articles dans la presse, site web, participation à des salons/forums (Innov'emploi, Info'sup, portes ouvertes de l'Université), etc.
- Organisation d'une formation sur l'orientation à destination d'enseignants du lycée Jean Macé de Lanester, dans le cadre de la mise en place de la réforme des lycées et de la prise en charge par les enseignants de l'accompagnement à l'orientation de leurs élèves (intervention de Jacques Limoges, professeur à l'Université de Sherbrooke, en avril 2011)
- Signature de conventions de partenariats avec des structures professionnelles (Crédit Coopératif, C2SOL, MGEN, MEDEF, Prévadiès, etc.)
- Rencontres institutionnelles avec de nombreux acteurs locaux : Pôle de développement économique du pays de Lorient, Jeune Chambre économique, Membres de la commission Education du CESER, Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie, Chambre régionale des métiers et de l'artisanat, Communauté d'agglomération Lorient, Conseil Régional, etc.
- Présentations du projet à de nombreux acteurs locaux : OPCALIA Bretagne, ANFH, P2EB, Cluster Nautisme, Cluster Habitat Durable, CNAM, Thalasso Carnac, Parker, ADIE, Agefos PME, Marine Nationale, Pôle S&S, CCI Vannes, ARPE, ITR-B-COM, AFPA, IBEP Formation, Innov'Emploi, CFDT, etc.

A l'Université de Rennes 2, en 2011/2012, le dispositif expérimenté à destination des étudiants a pris la forme suivante :

- Un aménagement de l'emploi du temps du 2<sup>nd</sup> semestre 2011/2012 de la licence 3 « ergonomie » afin de libérer 2 journées dans la semaine (lundi et mardi) pour que les étudiants puissent suivre un stage en alternance.
- Une augmentation du nombre d'heures dédiées au stage (250h au lieu de 50h) pour les étudiants inscrits en licence 3 « ergonomie » en 2011/2012.
- L'organisation d'ateliers de tutorat « recherche de stage et préparation à l'IP », en partenariat avec le SUIO-IP, entre septembre 2011 et mars 2012, à destination des étudiants inscrits en licence 3 « ergonomie » et « entraînement ».

---

<sup>5</sup> Certaines de ces interventions ont été répétées dans le même lycée.

Objectifs : aider les étudiants à élaborer leur projet de stage puis professionnel (outils sur le bilan et le projet), à préparer leurs candidatures de recherche de stage (outils sur CV et lettres de motivation, valorisation des compétences, informations administratives sur les conventions de stage et les gratifications), à améliorer leur connaissance du milieu professionnel en lien avec leur formation, à identifier le réseau associé à ce milieu professionnel (organisation de conférences de professionnels), à préparer une stratégie de veille emploi.

- L'organisation d'ateliers de tutorat « pédagogie », entre décembre 2011 et mars 2012, à destination des étudiants inscrits en licence 3 « ergonomie » et « entraînement ».  
Objectifs : présenter l'utilisation requise des livrets de suivi de stage pour le stagiaire et le tuteur professionnel, expliquer et accompagner la rédaction des fiches de suivi de stage ;
- Création d'un livret de stage, en septembre 2011, formalisant les compétences acquises par les étudiants à l'issue de la licence, accompagné de fiches de suivi de stage devant être renseignés par l'étudiant et ses tuteurs.  
Objectifs de ces fiches : gérer et organiser leurs activités en situation de travail, planifier et formaliser des objectifs opérationnels, décrire les activités menées pendant le stage, mener une activité de recherche expérimentale, valoriser leurs recherches et la rédaction de leur mémoire comme une activité professionnalisante ;
- Création d'un module numérique (en complément des ateliers de tutorat) en septembre 2011 : mise à disposition des informations et ressources fournies par les chargés de mission lors des ateliers de tutorat, des synthèses des ateliers, des fiches d'aide à la formalisation de leurs compétences et à la construction de leur rapport de stage, dépôt des fiches de suivi ;
- Accompagnement administratif et pédagogique des étudiants par le SFC sur l'année universitaire 2011/2012, principalement lors de la période de recherche de stage ;
- L'organisation d'un accompagnement de 3h en fin d'année universitaire 2010/2011, en partenariat avec le SUIO-IP, à destination des étudiants de licence 2 « ergonomie » et « entraînement » sur le thème suivant : « le stage en alternance : une occasion d'apprendre à valoriser sa formation et à s'insérer dans le monde professionnel ».

A l'Université de Rennes 2, d'autres actions ont également été mises en place par le SFC :

- Diffusion d'une enquête auprès des diplômés de L3 « entraînement sportif » entre 2000 et 2005 aboutissant à la création d'une liste de diffusion permettant d'animer un réseau de diplômés en STAPS (2010) ;
- Diffusion d'une enquête auprès des lycéens souhaitant s'orienter vers les métiers du sport (2011)
- Actions à destination des lycéens : organisation de 2 conférences lors des portes ouvertes du 19 février 2011 afin de présenter les formations APS et le développement de l'alternance dans le cadre du projet ;
- Organisation d'une conférence « Les sciences et techniques de l'activité physique au service des entreprises » le 15 juin 2011 à l'intention des industriels d'Ille et Vilaine (en collaboration avec la CARSAT et le Pôle Productique Breton). Objectifs : montrer les apports des compétences développées par la filière « ergonomie » pour la performance des entreprises et la santé au travail.
- Participation à l'Assemblée des présidents de ligues et comités sportifs de Bretagne le 1<sup>er</sup> octobre 2011 réunissant les acteurs majeurs locaux du mouvement sportif. Objectifs : Présentation du dispositif expérimental mis en place en licence entraînement.
- Création d'outils de communication : référentiel projet (ensemble d'éléments partagés par tous les acteurs du projet), plateforme, plaquettes de communication, affiches, articles dans la presse, site web, participation à des salons/forums (portes ouvertes de l'Université, Prévent'Ouest), etc.

- Présentations du projet à de nombreux acteurs locaux : ARACT Bretagne, Pôle Productique Breton, Carsat, Comité Régional Olympique, Groupement d'employeurs sport 35, Profession Sport 35, etc.
- Recrutement d'accompagnateurs étudiants. Objectifs : relais d'information auprès de la communauté étudiante, diffusion d'enquêtes auprès des diplômés, etc.
- Rédaction de « fiches-résultats » harmonisées (entre septembre 2011 et juin 2012) permettant d'alimenter un document intitulé « retours d'expérimentation : résultats et recommandation ».

Ces réalisations décrivent la traduction opérationnelle des objectifs de l'expérimentation. Comme précisé plus haut chacune des réalisations apparaît dans les logigrammes présentés en annexe de ce rapport afin qu'elles soient positionnées en regard des intentions d'action qui l'animent et des résultats qu'elles visent.

### **1.1.3 Influence éventuelle de l'évaluateur dans la conception et la conduite du projet**

L'évaluateur n'a pas été Co-constructeur de ce projet qui préexistait déjà avant son "embarquement" dans l'expérimentation. L'évaluateur est resté neutre au plan des objectifs du programme. Il n'est donc pas engagé par une responsabilité qui porterait sur la pertinence des objectifs ou leur cohérence interne.

L'évaluateur ne s'est jamais positionné en tant que conseiller sur les options opérationnelles ou sur les choix stratégiques portant sur les objectifs ou sur les publics bénéficiaires. Il n'a été qu'en situation d'observation, de collecte et d'analyse de ce qui s'est déroulé sous ses yeux. Dans ce cadre, l'évaluateur a accompagné de façon passive les acteurs tout au long du déroulement du dispositif et a été amené à organiser des entretiens avec les acteurs de l'expérimentation (porteurs, bénéficiaires, tiers impliqués, etc.). Mais, bien que s'efforçant d'adopter une attitude neutre et distanciée lors de ces entretiens, la simple présence de l'évaluateur introduit des biais difficilement maîtrisables (appropriation du projet, changement dans l'orientation des actions, etc.).

De plus, l'évaluateur n'a pas été sans avoir la responsabilité pédagogique d'expliquer aux porteurs du projet, en particulier dans le cadre des comités de pilotage internes à l'expérimentation, ses propres choix de méthodes, les protocoles associés, les outils mobilisés (questionnaires, entretiens, etc.). Il a ainsi été amené à rendre compte régulièrement de l'avancement de ses actions et des résultats intermédiaires. Il est difficile de dire si ces constats ont pu être réappropriés peu ou prou par les acteurs eux-mêmes, pour infléchir, réorienter, approfondir le cours des actions. Il n'y a donc de ce fait pas eu parfaite étanchéité entre l'évaluateur et l'expérimentateur.

Il y a eu coresponsabilité entre expérimentateur et évaluateur dans la mise en œuvre des conditions nécessaires pour rendre le dispositif expérimental évaluable. Ce fut le cas pour la mise en place des outils qui ont contribué à structurer le processus évaluatif :

- l'arbre des objectifs, qui permet de hiérarchiser les différents objectifs stratégiques et opérationnels.
- le sociogramme des acteurs, qui permet de représenter l'ensemble des parties prenantes au projet, leurs contributions à la gouvernance et à la mise en œuvre.
- les logigrammes, chaînes de valeur qui rendent compte de la fabrique de l'action et qui vont des réalisations aux résultats, mettant en évidence les différents indicateurs possibles pour le suivi des réalisations et des résultats attendus et observés.

## 1.2 Objectifs et modalités de l'évaluation

### 1.2.1 Problématique et méthodologie mise en œuvre

#### Déroulement chronologique du protocole d'évaluation

Tel que mentionné dans la réponse à appel à projet, le protocole d'évaluation se décomposait en 2 phases :

- *une phase d'observation de la mise en place de la gouvernance du projet* : observation de la constitution du « cluster de compétences » au service de la professionnalisation des étudiants. Durant cette phase, l'évaluateur devait préparer les esprits à la mise en place des outils d'évaluation dont le sociogramme des acteurs.

- *une phase de mobilisation des outils et des méthodes* : Le protocole initial était orienté vers une évaluation quasi-expérimentale par l'utilisation de la méthode des groupes de comparaison ex-ante et ex-post : deux groupes devaient être formés, chacun bénéficiant d'un programme spécifique. Il s'agissait alors d'une comparaison du même groupe à deux moments donnés et de la comparaison de deux groupes entre eux. Le choix des 2 groupes aura été assez facile à déterminer étant donné qu'il y avait, dès le départ, deux territoires d'expérimentation (UFR APS à l'UR2 et département lettres modernes à l'UBS).

Dès le démarrage de l'expérimentation, il s'est avéré que la comparaison des deux groupes entre eux allait être impossible car ce sont deux publics très différents et, de plus, ils n'ont pas le même degré d'acculturation à la problématique de l'alternance : ils ne partent pas avec les mêmes acquis et les attentes ne sont pas homogènes.

Le protocole a donc été réorienté vers une évaluation non expérimentale. L'objectif a été de tester les représentations qu'ont les étudiants de l'alternance et les facteurs qui contribuent à influencer ces représentations avant et après la mise en place du projet, afin de les comparer dans le temps et de voir les progrès de chacun d'eux.

Avant la diffusion des questionnaires auprès des étudiants, l'évaluateur a dressé un état des lieux des actions déjà existantes en lien avec l'ouverture au monde professionnel dans toutes les filières concernées par l'expérimentation afin d'être en mesure d'identifier les innovations du programme. Ainsi, les sites internet, les dossiers d'habilitation, les plaquettes de formations, ont été décryptés pour recenser l'ensemble des informations disponibles. L'évaluateur a également rencontré l'ensemble des responsables pédagogiques des filières concernées. Cette première étape a permis de caractériser les différentes formations au regard de leurs actions en lien avec l'ouverture au monde professionnel et de les distinguer entre elles.

Quant aux étudiants potentiellement bénéficiaires du dispositif, ils ont été interrogés avant le démarrage de l'expérimentation (plus précisément entre septembre et octobre 2010 – t0) sur leurs expériences d'emploi ou de stage, leur connaissance de l'alternance à l'université, ainsi que sur leurs attentes (81 répondants à l'UBS et 63 répondants à l'UR2).

**Liste des variables/indicateurs choisis par l'évaluateur afin de tester au mieux leurs représentations de l'alternance et leur connaissance du milieu professionnel<sup>6</sup> :**

- les liens avec le milieu professionnel : stages/emplois, rencontres avec des professionnels, niveau de professionnalisation de la formation.
- l'alternance à l'Université : définitions alternance/alternant/entreprise, l'alternance dans leur filière, intérêt pour l'alternance, période/rythme souhaité d'une alternance, niveau d'implication des professionnels/enseignants/diplômés dans une formation en alternance

Les étudiants, interrogés à la rentrée universitaire 2010/2011, ont de nouveau été sollicités – via un questionnaire diffusé par voie électronique - à la fin de la première année d'expérimentation (plus précisément entre mai et juillet 2011 - t1) afin de tester leur éventuelle acculturation à la problématique de l'alternance, certains d'entre eux ayant bénéficié de quelques réalisations (28 répondants à l'UBS et 31 répondants à l'UR2).

Ce protocole a rapidement été abandonné, et non renouvelé pour l'année 2011/2012, en raison de multiples contraintes :

- Le faible nombre d'étudiants bénéficiaires en 2010/2011 ;
- Le faible nombre d'étudiants bénéficiaires prévus pour 2011/2012.
- Le faible nombre d'étudiants ayant répondu aux 2 questionnaires ;

Afin de répondre au mieux aux objectifs initiaux, l'évaluateur – sur la base des sociogrammes des acteurs et des logigrammes (diagrammes logiques d'impact) - a ainsi adopté une démarche plus qualitative fondée sur :

- une observation continue des réalisations de l'expérimentation (participation aux réunions organisées par l'expérimentation, aux forums de l'ESS à l'UBS, aux ateliers de tutorat à l'UR2)
- l'organisation d'entretiens auprès des multiples parties prenantes du projet (porteurs de projet, SFC, enseignants, étudiants, professionnels de l'ESS, SUIO-IP, CIO). Selon leur niveau d'implication au moment de la sollicitation, les parties prenantes ont été rencontrées tous les 6 mois afin de revenir sur les actions mises en place et les réflexions sur les actions futures.

Ce choix s'explique d'autant plus par le fait que de nombreux résultats soient difficilement mesurables quantitativement (i.e. le changement de mentalités).

Lors de ces entretiens, une grande importance a été portée à l'analyse des jeux d'acteurs et des implications des enseignants et des professionnels dans le dispositif. Des indicateurs de suivi et de mesure des effets des réalisations et des résultats ont également été construits afin d'évaluer au mieux l'efficacité du dispositif. Les différents entretiens avec les étudiants ont également permis d'observer les effets du projet sur ce public.

*Principales difficultés rencontrées*

Tout au long du projet, l'évaluateur a rencontré quelques difficultés à entrer en contact avec les étudiants :

- multiples relances (entre 5 et 10) lors des différentes diffusions de questionnaires (t0 et t1)
- multiples relances (entre 5 et 10) afin d'organiser des entretiens téléphoniques

---

<sup>6</sup> Pour plus de détails sur le contenu des questionnaires : cf **annexe 2**

En complément des relances, afin d'encourager le renseignement des questionnaires, un certain nombre de présentations orales ont été effectuées devant les étudiants en préambule de cours. L'évaluateur a également sollicité l'appui des enseignants qui ont transféré le mail à leurs étudiants, ce qui a donné plus d'impact à la demande. Ces différentes relances, présentations et soutiens ont porté leur fruit puisqu'ils ont été suivis d'une hausse du taux de réponse, même si le nombre de répondants aux différents questionnaires a été largement en deçà des attentes de l'évaluateur.

Les motifs, qui peuvent être invoqués, pour expliquer ces difficultés sont les suivantes :

- période d'interrogation peu adaptée : notamment en t1 où les étudiants étaient pour la plupart d'entre eux en stage ou en vacances ;
- difficultés pour les étudiants bénéficiaires à comprendre l'importance de la démarche d'évaluation et le rôle même de l'évaluateur.

### La posture de l'évaluateur

Dès le début de l'expérimentation, les rôles d'expérimentateur et d'évaluateur ont été clairement définis et distingués pour garantir l'indépendance et la légitimité de l'évaluation. D'un côté, l'évaluateur est resté neutre, n'a jamais jugé de la justesse et la valeur des objectifs stratégiques. Il n'a jamais été engagé par une responsabilité qui porterait sur la pertinence des objectifs ou leur cohérence. D'un autre côté, l'expérimentateur n'est jamais intervenu dans le choix de la méthodologie d'évaluation (élaboration de questionnaires et grilles d'entretiens).

L'évaluateur a porté une attention particulière à la mise en œuvre des différentes réalisations par l'expérimentateur. Il a ainsi été invité aux principales réunions organisées dans le cadre du projet (cf. annexe 3) durant lesquelles il n'était qu'en situation d'observation, de collecte et d'analyse de ce qui se déroulait sous ses yeux. Les principes d'indépendance, de neutralité et d'extériorité de l'évaluateur ont bien été acquis par l'expérimentateur. Si l'évaluateur n'a pas été invité à l'ensemble des réunions, les comptes rendus ont systématiquement été mis à sa disposition par l'expérimentateur. Les démarches respectives ont donc été facilitées et les relations basées sur la coopération au service du bon déroulement des réalisations.

Parallèlement à cette nécessaire indépendance, l'évaluateur a maintenu une nécessaire transparence en expliquant aux porteurs de projet, à l'occasion de nombreuses réunions communes (cf. annexe 3), ses propres choix de méthodes, les protocoles associés et les outils mobilisés ainsi que des résultats intermédiaires. De plus, les informations recueillies sur le terrain de l'expérimentation ont été échangées et transmises, notamment pour éviter des sollicitations trop redondantes auprès des partenaires ou des responsables pédagogiques.

Cette posture de l'évaluateur et les relations régulières avec l'expérimentateur, qui ont facilité le processus, ont inauguré de nouvelles manières d'envisager l'évaluation et ont donné lieu à des communications communes.

## **Communications scientifiques**

L'évaluation du projet « les appreneuriales : je pense donc j'agis » a donné lieu à quelques communications scientifiques (articles et interventions en séminaire) :

-*Entre indépendance et connivence, la délicate posture de l'évaluateur embarqué*, J.-M. Dubois, G. Podevin, Céreq, Bref n°294-1, novembre 2011.

-*Peut-on évaluer en temps réel ?* Gérard Podevin, Interview France Info, dans le cadre de l'émission « questions d'éducation » d'Emmanuel Davidenkoff, 20 janvier 2012.

-*Evaluation : quels rôles dans un projet d'expérimentation sociale ?*, J.-M. Dubois, G. Podevin, séminaire de clôture du projet « les appreneuriales », 15 juin 2012.

## **1.2.2 Validité interne**

### **Données quantitatives**

Les résultats établis par l'évaluation ne reposent pas ici sur la comparaison entre un groupe test et un groupe témoin comme dans le cadre d'une évaluation expérimentale avec assignation aléatoire.

Tel que précisé précédemment, les étudiants inscrits en licence lettres modernes (L1/L2/L3) à l'UBS ainsi que les étudiants inscrits en licence ergonomie et entraînement (L2/L3) à l'UR2 ont été interrogés sur leur perception de l'alternance et leurs démarches en lien avec le monde professionnel à 2 moments donnés. Des groupes n'ont pas pu être constitués pour différentes raisons :

- Le faible nombre d'étudiants ayant répondu aux 2 questionnaires sur chacun des territoires (20 à l'UR2 et 27 à l'UBS) ne permettant pas de réaliser une analyse de données pertinente ;
- Le faible nombre d'étudiants bénéficiaires en 2010/2011 :
  - 8 étudiants de L2 lettres modernes et anglais ont bénéficié de l'UECG ESS à l'UBS ;
  - 8 étudiants de L3 entraînement et ergonomie ont bénéficié d'aménagements de leur emploi du temps (≠ action expérimentée) et 22 de L2 entraînement et ergonomie ont bénéficié d'un accompagnement de 3h à l'UR2 ;
- Le faible nombre d'étudiants bénéficiaires parmi les répondants (moins de 5 dans chaque filière) ;
- L'élargissement de l'expérimentation aux étudiants inscrits en licence anglais (non prévu en septembre 2010 donc non pris en compte par l'évaluateur) ;
- Le faible nombre d'étudiants bénéficiaires prévus pour 2011/2012.

Malgré ces difficultés, une comparaison intéressante a été réalisée entre les étudiants de l'UBS et ceux de l'UR2 qui explique les multiples différences entre les 2 territoires d'expérimentation (action expérimentée, contexte, mentalités, etc.)

	<b>Etudiants de l'UR2</b>	<b>Etudiants de l'UBS</b>
Type de bac obtenu	Près de 2/3 ont obtenu un bac S	Près de ¾ ont obtenu un bac L
Année d'obtention du bac	Autour d'1/3 en 2008 ou 2009	Plus d'1/3 en 2010 et ¼ en 2008
Choix de la filière	¾ par amour du sport 50% car en lien leur PP	2/3 par amour de la lecture 2/3 car en lien avec leur PP
Projet professionnel	2/3 oui	1/4 oui
Changement d'orientation	¼ oui	1/8 oui
Futur	2/3 souhaitent poursuivre vers un master	2/3 souhaitent poursuivre vers un master
Bourse	Moins de 50%	Plus de 50%
Année de naissance	Près de 50% nés en 1990 Autour d'1/4 nés en 1991	¼ nés en 1992, 1991 ou 1990
Sexe	Autour de ¾ d'hommes	Plus de 80% de femmes

### **Données qualitatives**

Nombre d'entretiens réalisés : Entre janvier 2010 et juillet 2012, l'évaluateur a réalisé 79 entretiens auprès des principales parties prenantes du projet (cf. détails en annexe 3).

Conditions de passation des entretiens : Ces entretiens ont eu lieu sur chacun des territoires d'expérimentation (les Services de Formation Continue de Lorient et Rennes). Leur durée a varié selon les personnes rencontrées et la grille d'entretien élaborée par l'évaluateur entre 15min et 3h.

L'identité des enquêteurs ayant fait passer les entretiens : chargés d'études CAR Céreq.

La manière dont les personnes rencontrées ont été sélectionnée et le caractère représentatif des personnes interrogées par rapport à l'ensemble des acteurs et des bénéficiaires :

- Les étudiants sollicités ont été choisis sur la base du volontariat (entretiens téléphoniques en juin/juillet 2010) et sur le fait d'avoir bénéficié du projet → très bonne représentativité des étudiants sollicités puisque l'évaluateur a rencontré la quasi-totalité des étudiants bénéficiaires :
  - 2010/2011 : 6 étudiants rencontrés sur 8 bénéficiaires à l'UBS, 2 étudiants sollicités sur 8 bénéficiaires à l'UR2,
  - 2011/2012 : 9 étudiants rencontrés sur 15 étudiants bénéficiaires à l'UBS, la totalité des étudiants bénéficiaires de la filière ergonomie ont été rencontrés (24 étudiants) et 9 étudiants de la filière entraînement (nombre de bénéficiaires réels indéterminés).
- Les professionnels de l'ESS sollicités (UBS) ont été choisis sur la base de leur implication dans le projet et/ou sur le fait d'avoir accueilli un ou plusieurs stagiaire(s) → Très bonne représentativité des professionnels sollicités puisque la quasi-totalité des professionnels impliqués dans le projet ont été rencontrés.
- Les enseignants rencontrés ont été sélectionnés au regard de leur implication dans le projet → Représentativité relative puisque seuls les enseignants jouant un rôle moteur dans la mise en œuvre du projet au sein de leur UFR ont été rencontrés. Effectivement, l'évaluateur n'a pu rencontrer que la directrice adjointe de l'UFR LLSHS, la responsable du département lettres modernes et une enseignante de lettres (référente des actions à destination des lycéens). Les autres enseignants n'ont pu être rencontrés.

Les données recueillies à l'occasion des différentes requêtes par questionnaires et entretiens se sont complétées plus qu'elles n'ont été recoupées. Ainsi, les entretiens auprès des bénéficiaires directs de l'expérimentation (étudiants) réalisés la 1<sup>ère</sup> année ont permis de compléter et affiner les données recueillies à partir des questionnaires (t0 et t1). Ils ont également été l'occasion pour l'évaluateur de présenter et de confronter aux étudiants quelques résultats intermédiaires issus des questionnaires. Ils ont permis un retour sur le contenu des actions expérimentées, un approfondissement de la compréhension des effets du dispositif étudié et des échanges plus larges sur le contenu de leur formation et leur vision de l'IP.

Sur les volets liés au changement organisationnel ou à la traduction opérationnelle des objectifs, les entretiens réalisés avec les porteurs et les enseignants se sont révélés précieux pour comprendre les différentes dimensions du projet.

Il va de soi que toute évaluation est dépendante de la participation et de la coopération des acteurs, bénéficiaires et porteurs pour le recueil de données, la construction d'indicateurs, etc. Dans le cas des « appreneuriales », le faible nombre d'étudiants bénéficiaires a conduit l'évaluateur à privilégier des sollicitations par entretiens (individuel ou collectif) et à être très prudent dans ses interprétations.

## 2 Enseignements de politique publique

Cette expérimentation, et ses effets sur les étudiants nécessiteraient une période d'observation plus longue encore, ou une nouvelle sollicitation, dans une année ou deux, des bénéficiaires des différentes réalisations. Cependant nous pouvons déjà mettre en évidence les principaux enseignements des réalisations et de la mobilisation collective initiée à l'occasion de ce projet. A la différence de la première partie de ce rapport centrée sur les réalisations et les résultats, il s'agit ici de mettre en perspective les faits et effets observés et de voir si on peut envisager la transférabilité d'un tel projet à d'autres établissements et contextes. Pour cela au-delà du rappel des faits, nous insistons à décrire les conditions dans lesquelles le projet s'est déroulé qui sont autant d'éléments à prendre en compte quand il est question de transfert.

### 2.1 Résultats de l'évaluation

#### 2.1.1 Les publics touchés par l'expérimentation

##### Caractéristiques des bénéficiaires de l'expérimentation

###### Principaux bénéficiaires de l'expérimentation :

- Etudiants inscrits en 2011/2012 en 3<sup>ème</sup> année de licence « Entraînement sportif » et « Ergonomie du sport et de la performance motrice » à l'UFR APS de l'Université de Rennes 2. Ce choix s'est justifié par l'UFR par la volonté d'accroître les partenariats avec l'industrie pour la filière « Ergonomie » et de développer les modalités pédagogiques et les partenariats avec le mouvement sportif pour la filière « Entraînement ».
- Etudiants inscrits en 2010/2011 en 2<sup>ème</sup> année de licence « lettres modernes » et « anglais » à l'UFR LLSHS de l'Université de Bretagne Sud.
- Etudiants inscrits en 2011/2012 en 2<sup>ème</sup> année de licence à l'UFR LLSHS de l'Université de Bretagne Sud.

###### Bénéficiaires enseignants de l'expérimentation :

- Enseignants de l'UFR STAPS (principalement issus des 2 filières concernées) : en collaboration avec le SFC de l'UR2, ils participent à la mise en place des actions de terrain ce qui contribue à faire évoluer leurs mentalités et leurs pratiques pédagogiques.
- Enseignants de la filière LLSHS (principalement issus de lettres modernes et anglais) : de la même manière, ce projet leur demande un changement pédagogique et culturel de mentalités dans le cadre de la réflexion sur l'organisation de leur formation.

###### Bénéficiaires lycées de l'expérimentation :

- Lycéens (principalement issus du bassin Vannes-Lorient) : par la mise en place d'actions par le SFC :
- Enseignants de lycées (principalement issus du bassin Vannes-Lorient) : par la mise en place des actions à destination des lycéens et/ou par les formations qui leur ont été proposées, ce projet leur a permis de réfléchir à leur rôle dans l'accompagnement des lycéens à l'orientation.

###### Entreprises

- Les entreprises du Réseau de l'Economie Sociale et Solidaire du bassin de Lorient : par leur participation à la mise en place des actions à destination des étudiants et l'accueil d'étudiants en stage, ce projet leur a permis de mieux identifier le fonctionnement de

l'Université et le profil des étudiants issus de l'UFR LLSHS. Ces structures semblent représenter un terrain favorable en terme de déploiement / de transfert de compétences d'un profil issu de LLSHS, vers un emploi. Elles ont également permis de développer un réseau, permettant un accueil plus important d'étudiants.

- Les entreprises de la filière « ergonomie » : par la prise de connaissance du livret de stage de l'étudiant, ce projet leur a permis de mieux appréhender le profil des étudiants issus de l'UFR STAPS.

Par des effets de « contagion », d'autres acteurs ont pu bénéficier indirectement de l'expérimentation : camarades des étudiants bénéficiaires, collègues enseignants, personnels administratifs des universités, entreprises partenaires de celles bénéficiaires.

### **Adhésion du public ciblé au dispositif**

Dans le cadre de l'expérimentation, il est possible de considérer que les étudiants et les responsables de formation - voire plus globalement l'ensemble de la communauté pédagogique - étaient les bénéficiaires de l'expérimentation, bien qu'à des degrés différents. Les étudiants sont les bénéficiaires directs pour lesquels le dispositif a été imaginé et réalisé. Les enseignants quant à eux ont bénéficié d'une aide logistique fournie par les SFC pour mettre en place un modèle innovant d'alternance au sein de leur formation. Les professionnels ont accueilli des étudiants en stage et ainsi pu se rapprocher du monde universitaire. Les lycéens ont également bénéficié de nombreuses actions dans le cadre du projet<sup>7</sup>.

### **Les étudiants de l'UFR LLSHS**

Dès la rédaction de l'appel à projet, il est apparu que ce public des étudiants de licence lettres modernes allait être difficile à « atteindre » car très extérieur au monde professionnel et à la problématique d'insertion. L'adhésion longue et difficile des étudiants au dispositif aura confirmé cette première impression. En effet, le projet n'aura pas été que peu attractif pour les étudiants puisque très peu d'entre eux ont choisi l'UECG ESS :

- 8 en 2010/2011 : 6 issus de lettres modernes et 2 issus d'anglais (choix de l'UECG possible uniquement pour les étudiants de L2 de ces 2 départements) ;
- 15 en 2011/2012 : 2 issus de Langues Etrangères Appliquées (LEA), 1 issue de lettres modernes, 6 issus d'anglais, 5 issus d'Action Sociale et Management (ASM), 1 issue d'espagnol (choix de l'UECG possible pour tous les étudiants de L2 de l'UFR LLSHS) ;

Le SFC a fait pourtant le nécessaire pour attirer le maximum d'étudiants possible :

- Déploiement d'importants moyens de communication : affiches sur les murs de l'Université, messages électroniques envoyés aux étudiants, présentations en classe par un chargé de mission du SFC, relais des enseignants (pour une minorité), témoignages d'anciens étudiants bénéficiaires (pour 2011/2012), organisation de 2 forums de l'ESS ;
- Élargissement de l'expérimentation<sup>8</sup>, au départ réservée aux étudiants de lettres modernes, aux étudiants d'anglais d'une part (2010/2011) et à l'ensemble des étudiants de l'UFR LLSHS d'autre part (2011/2012) – permettant de viser un public plus important. Ce choix d'un élargissement pose quelques questions puisque le potentiel d'attraction d'une telle option

---

<sup>7</sup> L'évaluateur ne s'est pas mis en capacité d'observer ce public, finalement important en termes d'effectifs bénéficiaires, et qui n'étaient pas clairement ciblés lors de la réponse à appel à projet.

<sup>8</sup> Lors de la réflexion précédant la réponse à appel à projet, si l'expérimentation ne pouvait être mise en place en lettres modernes, le SFC a été sécurisé par la direction de l'UFR de l'époque sur le fait qu'elle pouvait être transférée à d'autres filières notamment en politiques sociales, santé publique ou en LEA (le directeur de l'UFR ayant été lui même directeur des études du département LEA).

n'est pas le même pour des étudiants de lettres modernes (formation très peu professionnalisante, étudiants extérieurs au monde professionnel, enseignements très théoriques) que pour des étudiants d'ASM (étudiants ayant déjà fait des stages, connaisseurs de leurs secteur d'activité, enseignements plus pratiques).

Les raisons qui peuvent expliquer cette difficile adhésion des étudiants sont multiples :

- Choix de cette option basée sur le volontariat ;
- Manque de relais/portage de la grande majorité des enseignants ;
- Manque de maturité des étudiants : priorité donnée à la réussite de leurs études, réflexion sur le projet professionnel non prégnante ;
- Manque de curiosité des étudiants : découverte du monde professionnel non prioritaire ;
- Notation incertaine ;
- Problème d'organisation en 2010/2011 : une grande majorité d'étudiants avaient déjà choisi leur UECG avant la mise en place de l'UECG ESS (2<sup>nd</sup> semestre).

### Les étudiants de l'UFR APS

A) Dès le démarrage, les étudiants de la filière entraînement se sont révélés être un public difficile à « atteindre » pour de multiples raisons liées à l'existant :

- Existence d'un stage perlé (dépendant du fonctionnement des structures d'accueil),
- Existence d'une Unité d'Enseignement « *approche du milieu entraînement et technique de communication* » de 30h (réflexion sur le Projet Professionnel, présentation des débouchés de la filière, définition de la problématique de stage),
- relations tripartites étudiant/enseignant/professionnel,
- problématique de stage reliée au projet professionnel, etc.

L'adhésion des étudiants de cette filière a donc été très difficile puisque très peu d'entre eux ont réellement bénéficié du dispositif en 2011/2012<sup>9</sup>. Cela a été renforcé par le manque de relais/portage du responsable pédagogique : présence non obligatoire aux ateliers du tutorat, renseignement facultatif des fiches de suivi de stage, etc.

B) A contrario, le contexte de la filière ergonomie semblait dès le départ plus propice à la mise en place d'un tel projet :

- Des structures d'accueil principalement industrielles (facilitant la mise en place de stages perlés) ;
- Un réseau professionnel encore limitée<sup>10</sup> (nécessitant un suivi des étudiants dans leur recherche de stage et une recherche de structures potentielles d'accueil) ;
- Aucune démarche formalisée d'accompagnement/de tutorat des étudiants (nécessitant une réflexion complète sur les besoins et les attentes émanant de la formation).

Malgré tout, l'adhésion des étudiants s'est avérée plus difficile que prévu. Le manque de communication sur le caractère obligatoire de l'alternance, évoqué par les étudiants, a rapidement entraîné une situation de rejet. En effet, cette alternance induisait de nombreuses contraintes freinant selon eux leur recherche de stage : passage d'un stage de 50h à 250h, gratification obligatoire pour les entreprises, présence obligatoire aux ateliers de tutorat.

---

<sup>9</sup> Chiffre exact difficilement vérifiable puisque les étudiants ont bénéficié du dispositif à des degrés divers : certains n'ont participé qu'à un seul atelier de tutorat (accompagnement ponctuel) tandis que d'autres ont participé à la grande majorité des ateliers de tutorat, ont sollicité le SFC dans leur recherche de stage et ont renseigné leur fiche de stage (accompagnement continu) : estimation comprise entre 10 et 15.

<sup>10</sup> Cela s'explique par la jeunesse de la formation créée en 2008/2009 et donc non encore reconnue par les professionnels du secteur.

Au 1<sup>er</sup> semestre, les difficultés rencontrées par les étudiants pour trouver un stage accompagné par le manque d'intérêt perçu des ateliers de tutorat a amplifié ce phénomène. Finalement, au fur et à mesure de leurs entrées en stage, la grande majorité des étudiants se sont appropriés le dispositif et saisi son intérêt.

### Les enseignants de l'UFR LLSHS

Comme les étudiants, l'appropriation du dispositif par les enseignants aura été très longue et difficile. Au démarrage, le projet n'a pas été dimensionné en fonction d'une demande ou d'une réflexion du département lettres modernes et/ou de la direction de l'UFR LLSHS qui n'ont pas été directement associés à sa création. Ils l'ont malgré tout accepté voyant une opportunité de réfléchir sur le contenu de la formation, la diversification nécessaire du cursus, et l'IP des diplômés. De leur côté, la majorité des enseignants étaient motivés mais restaient relativement perplexes sur l'idée d'une application d'un modèle standard d'alternance en lettres modernes (non sur le projet en lui-même).

A la fin de l'année 2009/2010, les enseignants de lettres modernes ont assisté à une réunion avec les enseignants de l'IUT au cours de laquelle ces derniers ont présenté les dispositifs d'alternance au sein de l'IUT (contrats d'apprentissage et de professionnalisation). A la suite de ces rencontres, leur scepticisme s'est accentué. C'est ainsi, qu'à l'été 2010, ils ont fait part de leur volonté de se désengager du projet. De multiples raisons étaient invoquées :

- le projet leur semblait mal défini ;
- le contexte ne leur paraissait pas propice à la mise en place d'un chantier : changement de direction au sein du département lettres modernes et de l'UFR LLSHS ;
- ils ne se reconnaissaient pas dans le projet ;
- ils ne voyaient pas la finalité.

La « résistance au changement » était donc très forte. Face à cette « fronde » des enseignants, le SFC a rencontré de manière formelle ou informelle la nouvelle direction de l'UFR LLSHS et la nouvelle responsable du département lettres modernes afin de leur (ré) expliquer le projet et les opportunités qu'il pouvait offrir. Par la suite, ces personnes se sont avérées être des moteurs de l'action facilitant et accompagnant le travail du SFC.

Les réticences ne se sont plus exprimées, probablement parce que le SFC a pris en charge la totalité de la mise en place de l'expérimentation, les enseignants n'ayant été que très peu – voire pas du tout pour la grande majorité – sollicités, que ce soit pour le suivi du stage ou pour les relations avec les tuteurs professionnels. L'intégration de l'UECG n'a pas modifié la maquette de formation ni impacté à ce jour sur les enseignements<sup>11</sup>. Ainsi, excepté la direction, sur les 2 années d'expérimentation, très peu d'enseignants se sont directement investis dans le projet : 3 d'entre eux ont participé aux soutenances de stage, 1 (également enseignante dans le secondaire) a participé au développement des actions dans les lycées.

Malgré tout, l'« autorisation » accordée à la mise en place d'une telle option au sein de leurs maquettes de formation a été un grand pas. Le changement des mentalités est en cours, mais le chemin reste long et complexe : il faudra probablement encore un peu de temps avant que les enseignants de ces filières s'investissent directement dans la professionnalisation de leurs formations.

---

<sup>11</sup> L'UECG ESS est en concurrence avec d'autres UECG. Si cette UECG a de plus en plus de succès auprès des étudiants, il est probable qu'elle remette en cause l'existence à moyen terme d'autres UECG moins populaires. La réaction à ce jour pacifique des enseignants pourrait ainsi être amenée à évoluer.

### Les enseignants de l'UFR APS

Dès mars 2009, anticipant la diffusion des appels à projet du HCJ, 2 enseignantes de l'UFR APS<sup>12</sup> ont rédigé un petit argumentaire sur l'intérêt de l'alternance, en se basant sur leurs expériences acquises avec le DEUST « métiers de la forme ». Les attentes étaient principalement fondées sur le rapprochement entre université et entreprise :

- Faire en sorte que les entreprises viennent contacter le responsable pédagogique de la formation en proposant de véritables missions aux futurs stagiaires, nécessitant ainsi une bonne définition des besoins et des apports de la formation ;
- Travailler sur les moyens de communication en direction des entreprises/étudiants/lycéens qui connaissent relativement mal la formation (son fonctionnement, ses avantages...).

Le SFC de l'UBS, qui répondait parallèlement à l'appel à projets, a sollicité les 4 SFC des autres universités bretonnes pour savoir s'ils souhaitaient s'associer avec eux à la mise en œuvre d'une nouvelle pédagogie d'alternance dans des filières où il y en a peu. Seul le SFC de l'UR2 a répondu favorablement. Le choix de l'UFR APS s'est fait naturellement pour plusieurs raisons :

- les étudiants et les enseignants de l'UFR étaient ouverts au concept d'alternance ;
- certains enseignants avaient des relations étroites avec le SFC (signatures de contrats de professionnalisation)

Le choix s'est plus particulièrement porté sur les filières ergonomie et entraînement par la volonté des responsables pédagogiques.

Tout au long des 2 ans d'expérimentation, l'adhésion des enseignants au dispositif aura été primordiale. En effet, dès le choix des filières ergonomie et entraînement, les responsables de formation ont été sollicités pour participer à la mise en œuvre des actions (construction du livret de stage, formalisation des compétences, organisation logistique des ateliers de tutorat, etc.).

Cette sollicitation a reçu un écho très positif de la responsable de la filière ergonomie qui a continuellement et régulièrement travaillé en collaboration avec le SFC et s'est fait le relais de la valorisation du projet auprès de ses étudiants. Elle y voyait un moyen de développer son réseau professionnel, d'aider les étudiants dans leur recherche de stage et dans la réflexion sur leur projet professionnel.

Au départ, cette sollicitation a également reçu un écho très positif du responsable de la filière entraînement qui voyait dans l'alternance une alternative intéressante pour lutter contre la concurrence des diplômes proposés par la Direction de la Jeunesse et des Sports. Très rapidement cependant, la collaboration s'est avérée plus difficile pour plusieurs raisons : manque de temps disponible et manque de visibilité sur les apports du dispositif vis-à-vis de l'existant (cf. supra). Pour pallier ce manque, un autre enseignant de la filière a rapidement été nommé « référent » du projet et a ainsi participé aux différentes réflexions sur le projet. Malgré tout, cette faiblesse de portage par le responsable pédagogique a influencé l'adhésion des étudiants au dispositif (cf. supra).

### Les entreprises du Réseau de l'Economie Sociale et Solidaire du bassin de Lorient

Dès le démarrage, le porteur de projet a souhaité favoriser l'implication de ces structures et leur association à la réflexion : participation à la construction du projet, invitations aux réunions organisées, signature de conventions de partenariats, etc. Leur adhésion au dispositif s'est donc faite aisément, ces structures étant même souvent force de propositions.

---

<sup>12</sup> Accompagnée par la suite par la nouvelle directrice adjointe de l'UFR APS ainsi qu'une chargée de mission du SFC.

Ces structures se sont impliqués dans un tel projet et ainsi rapprochés de l'Université non pas par intérêt, mais plutôt pour faire « avancer la société » dans un projet plus global de rapprochement entre université et entreprise. Ils considèrent l'université comme une institution centrale dans le développement du territoire, elle doit donc être le moteur des structures innovantes sur le territoire.

Le SFC a toujours été en contacts réguliers essayant de répondre au maximum à leurs attentes : envois de mails/ appels téléphoniques, diffusion de plaquettes de communication, organisation de rencontres (avec ou sans les enseignants), rédaction d'un guide des compétences, mise à jour de l'offre de formation, etc.

## **2.1.2 Les effets du dispositif expérimenté**

### **Effets de l'expérimentation sur le public bénéficiaire**

#### Les étudiants de l'UFR LLSHS

Le nombre d'étudiants bénéficiaires de l'expérimentation étant très faible, il est très difficile de généraliser les effets de ce dispositif. Une tendance sera ainsi présentée.

Au démarrage, la majorité des étudiants de lettres modernes semblaient déconnectés du marché du travail bien que certains avaient déjà connu une expérience professionnelle (« job étudiant »). Ils n'avaient aucune confiance en leurs capacités pensant n'avoir aucune réelle compétence directement applicable sur un terrain professionnel.

Ce stage, certes court, leur a permis de mettre en valeur des compétences principalement rédactionnelles au travers des différentes missions axées sur le domaine de la communication et de ses outils (sites internet, diaporamas, clips vidéo...). A contrario, ils ne savent toujours pas définir l'ensemble des compétences qu'ils peuvent acquérir à l'issue de leur formation. Ils ne réfléchissent toujours pas en termes de compétences transversales.

La plupart des étudiants voient surtout dans ce stage une forte expérience personnelle, considérant avoir acquis une plus grande confiance en eux.

Au démarrage de l'expérimentation, le projet professionnel des étudiants restait très flou. La poursuite d'études vers un master professionnel semblait privilégiée mais s'en s'être véritablement emparés de la question. Ce stage leur a permis d'engager une phase de réflexion : Ai-je fait le bon choix de formation ? Ma formation est-elle adaptée à mon projet professionnel ? Quel master correspond à mon projet professionnel ? De telles questions que les étudiants ne se posent habituellement pas à ce stade de leur cursus universitaire (ndlr L2).

Au départ, l'évaluateur a observé une grande méconnaissance de l'alternance et de ces caractéristiques. Les étudiants ne semblaient pas s'être mobilisés pour s'informer : ils ne connaissaient pas l'ADEFPOPE (90,1%), ils ne savaient pas faire la différence entre un alternant et un stagiaire (35,8%) et ils ne savaient pas s'il existait des formations en alternance à l'UBS (92,6%).

Bien que ne considérant pas l'UECG comme une réelle forme d'alternance, les étudiants bénéficiaires ont, à la suite de l'expérimentation, une vision plus claire de ce que pourrait être l'alternance : un aller-retour plus fréquent entre université et entreprise, un lien plus étroit entre les enseignements proposés à l'université et les missions demandées en entreprise, un cadre plus structuré (notamment en terme d'organisation).

Bien qu'enclain à une montée en charge du dispositif, ils semblent perplexes quant à ses modalités d'application et ses difficultés éventuelles :

- à relier davantage enseignements à l'université et missions en entreprise (discours similaire à celui des enseignants) ;
- à augmenter le nombre d'heures dédiées au stage sans impacter sur le travail académique demandé (compatibilité difficile en lettres modernes) ;
- à bénéficier du même accompagnement des professionnels sur une durée plus longue.

### Les étudiants de l'UFR APS

A l'UFR APS, les étudiants bénéficiaires étaient regroupés au sein de 2 filières ergonomie et entraînement très différentes par leur contexte et par les modalités de déploiement du dispositif. De plus, comme à l'UFR LLSHS, le nombre d'étudiants bénéficiaires de l'expérimentation étant relativement faible, il est très difficile de généraliser les effets de ce dispositif. Une tendance sera aussi présentée.

En licence ergonomie, les étudiants ne connaissaient pas véritablement le secteur d'activité et les professionnels associés, n'ayant aucune réelle expérience professionnelle dans ce domaine<sup>13</sup>. Le stage ainsi que les différentes actions mises en place dans le cadre du projet ont provoqué de nombreux effets :

- La recherche de stage leur a appris à mobiliser des outils tels que le CV et la lettre de motivation, à présenter leur formation et leurs compétences auprès d'un professionnel.
- Le stage leur a permis d'observer le fonctionnement d'une entreprise et ses règles (ponctualité, comportement, respect de la hiérarchie, etc.), de mobiliser les compétences acquises au cours de leur formation et de réfléchir à leur projet professionnel ;
- Les fiches de suivi de stage, bien qu'ayant eu de grandes difficultés à en percevoir l'intérêt et l'utilité, leur ont permis de formaliser les objectifs du stage, le projet de stage, les activités réalisées, les outils utilisés et le réseau développé.
- Les interventions de professionnels leur ont permis d'éclairer leurs interrogations sur l'éventail des débouchés suite à leur formation, le contenu des missions qu'ils pourront être amenés à réaliser et le statut des professionnels de leur secteur.

En licence entraînement, la totalité des étudiants connaissaient ce secteur d'activité avant la mise en œuvre de l'expérimentation (stages d'observation, job saisonnier, pratique de l'activité en club, etc.). La plupart des étudiants n'ont donc pas eu de difficultés à trouver un terrain de stage. De plus, étant donné le fonctionnement de leurs structures d'accueil, ils avaient déjà pour la plupart expérimenté une forme d'alternance par le rythme (stage perlé). De la même façon que les étudiants de licence ergonomie, ils ont pu participer aux ateliers de tutorat et en saisir l'intérêt. Cependant, eu égard du caractère facultatif de ces modules, ils n'étaient que peu nombreux, les étudiants présents étant souvent ceux ayant amorcé en amont une réflexion sur leur IP et/ou sur les apports de tels outils dans l'élaboration de leur projet professionnel.

Même si elle est moindre que les étudiants de lettres, l'évaluateur a observé une certaine méconnaissance de l'alternance et de ces caractéristiques :

- 90% ne connaissaient pas le SFC ;
- 80% ne savaient pas s'il existe des formations en alternance à l'UR2 ;
- 1/3 ne savaient pas faire la différence entre un stagiaire et un alternant ;

De la même manière que les étudiants de lettres, les étudiants de STAPS – toutes filières confondues – ont, à la suite de la mise en place du dispositif, une vision plus claire de ce que pourrait être

---

<sup>13</sup> Excepté un stage d'observation en licence 2 (année précédant la mise en œuvre de l'expérimentation).

l'alternance : un aller-retour plus fréquent entre université et entreprise et un lien plus étroit entre les enseignements proposés à l'université et les missions demandées en entreprise. Ce sont pour ces deux raisons qu'ils ne considèrent pas leur formation comme en alternance.

Les étudiants de la filière entraînent également ne pas avoir bénéficié d'un réel tutorat : il n'y a que très peu –voire aucun- suivi de la part des enseignants (que ce soit sous forme de rencontre, discussion et/ou visite) et, du fait des structures d'accueil<sup>14</sup>, les professionnels ne sont pas toujours en capacité de les accompagner et/ou de les évaluer.

#### Les enseignants de l'UFR LLSHS

Les difficultés d'adhésion rencontrées par les enseignants au départ s'expliquaient par le fait qu'ils réfléchissaient en termes de connaissances et non en termes de compétences. Ils se posaient des questions sur les modalités d'application sur le terrain des connaissances acquises dans des cours tels que « littérature du 17<sup>ème</sup> siècle ». La réponse est difficile.

La présentation de la synthèse de l'enquête réalisée auprès des anciens diplômés a été le moment révélateur pour les enseignants. Elle a été suivie de rencontres entre professionnels et enseignants qu'ils leur ont permis de prendre conscience :

- De la nécessité de réfléchir sur le contenu de leur formation en termes de compétences (exemples : rédaction, communication, curiosité, culture générale, esprit de synthèse...);
- De l'adaptabilité des compétences acquises en LLSHS qui peuvent être transférées dans d'autres domaines professionnels : en effet, des entreprises très diverses sont intéressées par le profil et les compétences d'étudiants issus de l'UFR LLSHS (un réel besoin identifié sur le territoire et une demande effective) ;
- Des compétences attendues par les professionnels ;

#### Les enseignants de l'UFR APS

De la même manière qu'à l'UFR LLSHS, ce projet a permis aux enseignants de réfléchir sur leur pédagogie en termes de compétences et non de connaissances. Ils étaient ainsi un peu résistants au départ sur les conséquences que pouvait avoir un tel projet dans le déroulement pédagogique et leur rôle d'enseignant chercheur. Ce projet leur a ainsi permis de réfléchir sur la nécessaire professionnalisation de leurs enseignements (lien connaissances/compétences, aller/retour université/entreprise) et la nécessaire pluridisciplinarité de leur métier (tutorat universitaire, accompagnement des étudiants dans l'élaboration de leur projet, constitution des réseaux professionnels, etc.)

#### Les entreprises du Réseau de l'Economie Sociale et Solidaire du bassin de Lorient

La diffusion de documents tels que le guide des compétences ou livret de formation ainsi que les nombreuses réunions organisées avec le SFC et/ou les enseignants ont permis à ces entreprises de prendre conscience :

- de la nature des compétences acquises par les étudiants issus de l'UFR LLSHS (exemples : rédaction, communication, curiosité, culture générale, esprit de synthèse...);
- De l'adaptabilité de ces compétences à leur propre secteur d'activité ;
- Des besoins et attentes de la communauté pédagogique ;
- Du fonctionnement de l'Université plus généralement.

Même s'ils en avaient conscience, l'accueil des stagiaires leur a permis de se rendre compte du très faible niveau d'employabilité de ces étudiants. Certes, appartenant au secteur de l'ESS, ils n'avaient

---

<sup>14</sup> Issus pour la plupart du milieu associatif

pas les mêmes exigences qu'une entreprise classique, mais ils ont observé d'importants manques sur des compétences dites « évidentes » pour de tels étudiants : nombreuses fautes d'orthographe, qualité insuffisante de la rédaction, difficultés d'expression à l'oral ou dans la mise en forme des dossiers. Malgré tout, le retour global est plutôt positif, les professionnels étant pour la plupart satisfait du « rendement » des étudiants. Tous souhaitent continuer la démarche après l'expérimentation avec de nouveaux étudiants.

### **Effets attendus et effets induits/inattendus**

Au-delà des effets attendus sur les étudiants et les formations, l'expérimentation a eu des répercussions sensibles notamment sur le rôle des SFC et leurs positionnements au sein de l'université. Par l'intermédiaire de leurs chargés de mission, ils sont clairement devenus l'interface entre les enseignants et les activités d'accompagnement des étudiants<sup>15</sup>, et l'interface entre les étudiants, les enseignants et les professionnels.

La mise en place du dispositif a profondément modifié l'organisation des SFC puisque plusieurs personnes ont été recrutées ; leurs parcours professionnels antérieurs relativement diversifiés ont initié de nouvelles pratiques, introduit de nouvelles références. Parallèlement, notamment à l'UBS, il y a eu un « turnover » important des personnes, ce qui a pu perturber certains partenaires et influencer leur niveau d'implication. Si ces changements d'organisation étaient prévisibles, certains de leurs effets n'étaient pas anticipés.

La visibilité des SFC auprès des autres services de l'université, des enseignants, des étudiants et des professionnels a été renforcée. Même si le contenu de leurs missions n'est pas encore assimilé par les acteurs, l'ensemble des réalisations a contribué à révéler les ressources opérationnelles de ces services, méconnues jusqu'alors. Cependant, ce sont surtout les chargés de mission qui ont été identifiés en tant que « référent » sur les questions d'alternance, d'innovation pédagogique et d'accompagnement. Or, la fin de l'expérimentation signifie une diminution des effectifs au sein des SFC et la « disparition » de ces personnes. La question reste donc entière : qu'en sera-t-il de la sollicitation du SFC par les enseignants sur ces questions de pédagogie et d'accompagnement après l'expérimentation ?

Ce projet a permis aux enseignants de mettre en lumière **leur manque de moyens humains et financiers** et la nécessité pour eux d'être aidé et accompagné dans les démarches en lien avec l'IP des étudiants<sup>16</sup>. La question du recrutement d'un IGE pour assurer de telles tâches a été évoquée à de nombreuses reprises. Une question se pose alors : ses missions font-elles partie intégrante du travail des enseignants chercheurs ou des personnes extérieures doivent-elles être recrutées ?

Cette expérimentation a permis de mettre en lumière le fait que l'Université propose une multitude d'outils à ces étudiants qui peuvent être accompagnés vers leur IP tout au long de leur cursus universitaire : élaboration du projet professionnel, aide à la formalisation des compétences et à la construction de CV et lettres de motivation, aide à la recherche de stage, etc. ;

A l'UBS, ce projet aura rapidement fait « effet boule de neige » puisque d'autres composantes ont souhaité bénéficier de cette UECG ESS et des outils associés. Ainsi, l'ensemble des étudiants inscrits

---

<sup>15</sup> Accompagnement administratif et pédagogique à l'UBS et ateliers de tutorat à l'UR2, formalisés par les livrets de stage.

<sup>16</sup> Exemples de missions : organisation des remises de diplômes, organisation de campagnes d'information auprès des entreprises, identification des partenaires locaux, suivi des diplômés, rédaction de documents synthétiques à destination des étudiants postulant au master, etc...

en licence à l'UFR LLSHS ont eu accès à cette UECEG, au départ réservé aux seuls étudiants de lettres modernes.

Une double dynamique a été à l'œuvre. D'une part, l'université est allée vers les entreprises en leur proposant par exemple un descriptif de l'offre de formation et un guide des compétences acquises par les étudiants des filières concernées. D'autre part, elle a ouvert ses portes aux professionnels en mettant en place un forum de l'ESS (UBS) ou en multipliant les conférences de professionnels (UR2) qui sont autant de temps d'échanges entre étudiants, enseignants et professionnels.

Des interlocuteurs sont ainsi clairement identifiés parmi les différents acteurs qui prennent conscience qu'une nouvelle démarche est engagée :

- Les étudiants observent les efforts de professionnalisation des formations initiés par l'Université et les possibilités d'accueil offertes par les entreprises du territoire ;
- Les enseignants disposent de nouveaux contacts professionnels qu'ils vont pouvoir mobiliser pour l'accueil de futurs stagiaires ;
- Les professionnels connaissent le profil et les compétences et savent comment et en quelles circonstances ils pourront répondre à leurs besoins futurs.

Ce projet souligne également – et surtout - le rôle important que doivent jouer les enseignants en matière d'accompagnement et d'aide à l'IP des étudiants. Or le fait d'avoir associés les enseignants à la démarche dès le départ, de les avoir invités aux différentes réunions, a contribué à la prise de conscience et à la traduction opérationnelle de ce que peut être la mission d'IP à l'université. Ceci n'est pas le moindre des effets induits par l'expérimentation, qui a sans doute permis d'accélérer une dynamique à l'œuvre dans la plupart des établissements.

### **Gouvernance et coordinations d'acteurs**

L'expérimentation a favorisé la mise en place de pratiques innovantes, d'accompagnement et d'aide à l'IP pour les étudiants. Même si l'IP est une préoccupation majeure des UFR et de leurs responsables, le projet a été l'opportunité de mobiliser des moyens humains et financiers non négligeables pour accompagner les UFR dans la mise en place de réalisations consacrées à l'IP de leurs étudiants.

Le projet a ainsi permis de renforcer une coordination entre des acteurs qui se connaissaient préalablement à l'expérimentation :

- Le SFC de l'UBS et l'IUT Lorient : La directrice du SFC et le directeur de l'IUT avaient déjà eu l'occasion de travailler ensemble<sup>17</sup>. Ce sont d'ailleurs ces 2 personnes qui ont amorcé la réflexion sur la réponse à appel à projet.
- Le SFC de l'UBS et les professionnels de l'ESS : la directrice du SFC avait déjà eu l'opportunité de travailler avec certains des professionnels dans le cadre de projets antérieurs. Ce projet leur a permis de multiplier les échanges et d'ouvrir les portes de l'Université à ces structures.
- Les 2 SFC : Appartenant au même réseau des SFC de l'Université Européenne de Bretagne (UEB), ils avaient l'habitude d'échanger sur leurs pratiques (entre directions) et travailler ensemble notamment dans la mise en place de projets européens. Le projet a permis de développer une démarche conjointe sur 2 territoires différents par leur contexte.

---

<sup>17</sup> L'actuel directeur de l'IUT ayant créé le SFC de l'UBS suite à une réponse à un appel à projets « Claude Allègre » déposée en 1997 et ayant été son directeur de 1998 à 2003, période au cours de laquelle l'actuel directrice du SFC était chargée de mission.

- Le SFC de l'UR2 et la communauté pédagogique de l'UFR APS : quelques échanges avaient été initiés entre une enseignante de l'UFR APS et une chargée de mission du SFC au moment de la signature des contrats de professionnalisation en 2008/2009 dans le cadre du respect des procédures contractuels ainsi que du suivi et de l'accompagnement.
- Le SUIO-IP de l'UR2 et la communauté pédagogique de l'UFR APS : quelques échanges avaient été initiés entre une enseignante de l'UFR APS et une chargée de mission du SUIO-IP pour la mise en place d'ateliers collectifs. Cependant, ces démarches concernaient surtout les filières professionnelles de l'UFR APS, ce service n'étant pas identifié comme plateforme ressource par les autres enseignants de l'UFR APS. Ce projet a donc permis d'étendre et d'intensifier ces collaborations à d'autres enseignants issus de filières générales qui n'avaient jamais eu de contact direct avec ce service. Les compétences que pouvait offrir ce service ont également émergé aux yeux des enseignants.
- Les étudiants et la communauté pédagogique (surtout à l'UFR APS) : La mise en place d'un tel projet a nécessité un accompagnement pédagogique plus régulier et rigoureux des enseignants qui se sont investis pleinement dans cette tâche (probablement au détriment de leur travail de recherche).
- La communauté pédagogique et les professionnels du secteur de l'ergonomie et de l'entraînement : ce projet a permis d'ouvrir encore davantage les portes de l'Université à ces professionnels en leur présentant le contenu des formations et les compétences associés des étudiants, et ainsi comment ces étudiants pouvaient répondre à leurs besoins.

Le projet a surtout permis de faire naître des collaborations et/ou rencontres entre des acteurs qui s'ignoraient mutuellement :

- Le SFC de l'UBS et la communauté pédagogique de l'UFR LLSHS (principalement la responsable du département lettres modernes et la direction de l'UFR LLSHS) : ce projet leur a permis d'engager ensemble une réflexion sur les conditions de mise en place de l'expérimentation. Principalement par manque de disponibilité, le SFC n'était que très peu en contact avec les autres enseignants, les quelques personnes « référentes » se faisant le relais essayant de prendre en compte au maximum les attentes et avis de chacun.
- La communauté pédagogique de l'IUT Lorient et les communautés pédagogiques de l'UFR LLSHS et de l'UFR APS : ce projet a permis de confronter les opinions de chacun sur leurs perceptions de l'alternance, ses caractéristiques, ses modalités d'application.
- Le SFC de l'UBS et les lycées : La mise en place des différentes actions dans les lycées ont permis de faire émerger des réflexions chez les lycées (compétences, orientation, IP) et leurs enseignants (rôle, accompagnement)
- Les étudiants de l'UBS et les lycéens : Les témoignages d'étudiants dans les lycées ont permis de faire prendre conscience aux lycéens du contenu d'une formation à l'UFR LLSHS, des compétences acquises par les étudiants et des débouchés de ces filières.
- Les SFC et les étudiants : Même si le cadre des missions du SFC reste encore flou aux yeux des étudiants, ce projet leur a permis d'identifier ce service et certaines de ses compétences (accompagnement pédagogique avant/pendant/après le stage notamment). Ils ont ainsi été associés à la réflexion (diffusion de questionnaires sur leur perception de l'alternance, recrutement d'accompagnateurs étudiants, organisation de rencontres, etc.).

- Le SFC de l'UBS avec le rectorat et le CIO : dans le cadre de la mise en place des actions dans les lycées.

La réflexion sur les conditions de mise en place d'un tel dispositif a en effet nécessité la mobilisation de différents acteurs, internes et externes de l'université. Ainsi, des services internes (tels que l'IUT Lorient, les UFR, le SUIO-IP, le SUED, etc.) et des acteurs externes (tels que les professionnels de l'ESS et de l'ergonomie, le rectorat, le CIO, etc.) ont été sollicités et impliqués à différents degrés et à différentes étapes de l'expérimentation. C'est une dynamique collective qui a été impulsée au sein de l'établissement. Le portage politique fort a facilité la mobilisation des différents acteurs et légitimé l'expérimentation elle-même.

En effet, la coordination des acteurs dans le cadre d'actions relatives à l'IP des étudiants n'allait pas forcément de soi avant le projet (notamment entre enseignants et professionnels à l'UBS). C'est une politique globale d'ouverture que le projet a visée, en promouvant notamment les échanges et en invitant les acteurs à partager leurs expériences. Elle a impliqué d'importants efforts non seulement de la part du porteur de projet mais également des cellules « appreneuriales » du SFC et de l'IUT Lorient qui n'ont eu de cesse d'organiser des réunions afin de maintenir la mobilisation de l'ensemble des acteurs.

Ce projet représente également une politique universitaire d'ouverture au monde socio-économique en promouvant notamment les échanges et en invitant les acteurs à partager leurs expériences. En se positionnant comme chefs d'orchestre, les SFC ont encouragé et soutenu les initiatives individuelles existantes et impulsé des projets innovants. Il semble adéquat d'évoquer une acculturation attendue de la démarche pédagogique et des outils par les enseignants et les composantes en général. Le vocabulaire employé pour décrire les actions préalables à la mise en place des actions allait dans ce sens (convaincre, vendre l'idée, faire adhérer, mobiliser, se l'approprier, ...).

Afin de formaliser les liens fonctionnels, non nécessairement hiérarchiques, qui unissent les parties prenantes, l'évaluateur a élaboré tous les 6 mois un sociogramme des acteurs (cf. **annexe 4**). Il s'agit d'un outil représentant les acteurs impliqués dans le cadre du projet, leur degré d'implication ainsi que les différents degrés d'intégration entre ces partenaires, à un moment donné. Cet outil de pilotage permet ainsi au porteur de projet de constater l'implication relative des acteurs.

### **Conclusion de la partie et mise en perspective**

Ce dispositif tend à mettre en lumière les activités liées à l'IP des étudiants. Les enseignants semblent aujourd'hui plus enclins à s'interroger sur de nombreux points :

- le contenu de leurs enseignements et leur « opérationnalité » ;
- les réseaux qu'ils ont tissés avec les professionnels : volonté de les faire intervenir davantage en cours ;
- leur rôle de tuteur universitaire ;
- la nécessité d'un accompagnement plus personnalisé des étudiants dans l'élaboration de leur projet personnel et professionnel ;

Un dialogue s'est instauré entre eux, il y a une prise de conscience de la nécessité d'intervenir à tous ces niveaux. Le manque de temps et de moyens humains et financiers reste une contrainte freinant la mise en marche.

De plus, l'évaluateur a pu observer que les outils restaient encore sous-exploités et méconnus. C'est bien sur la durée que pourront être observés l'usage et l'efficacité des différents outils et leur appropriation par les acteurs.

Les effets du dispositif ne sont pas tous observables à l'heure où cette évaluation s'achève. En effet, il n'est pas possible d'affirmer aujourd'hui que le dispositif mis en œuvre, à travers toutes ses réalisations, a contribué à faciliter l'IP de ces étudiants. Il est donc difficile de croiser les résultats de cette évaluation avec la littérature sur les problématiques d'alternance et d'IP des étudiants. En revanche, il est possible de rendre compte des changements organisationnels et du processus d'appropriation des outils par les enseignants.

Les observations et entretiens réalisés - auprès des porteurs, des enseignants, des personnels universitaires et des étudiants - rappellent principalement deux enseignements : d'une part, l'introduction du changement nécessite du temps... d'adhésion, d'appropriation et d'implication, d'autre part, les temporalités des étudiants sont multiples, le temps des études n'est pas celui de l'IP, beaucoup d'autres échéances jalonnent leur chemin d'accès au diplôme. L'entrée sur le marché du travail reste très lointaine pour la quasi-totalité des étudiants. Ainsi, l'évaluation des outils mis à leur disposition ne peut reposer uniquement sur l'usage qu'ils en font.

L'adhésion et l'implication optimale de tous les acteurs n'a pu être atteinte durant ce temps relativement court. En revanche, les réticences de départ ont été pour une grande partie levées parmi les enseignants et les étudiants. Ainsi, les maquettes de diplômes ont désormais intégrés certaines des réalisations du dispositif :

- L'UECG ESS à l'UBS
- L'augmentation du nombre d'heures dédiées au stage et la banalisation des 2 jours par semaine dans la filière ergonomie à l'UR2
- Les ateliers de tutorat dans les 2 filières à l'UR2 (sous un format différent).

## 2.2 Validité externe des résultats et perspectives de généralisation/essaimage

### 2.2.1 Caractère du dispositif évalué

Cette expérimentation présente des innovations certaines, mais elle se fonde avant tout sur la concertation, l'adhésion et l'implication des acteurs dans des contextes spécifiques. Autrement dit, savoir si les mêmes effets se reproduiraient ailleurs est une question délicate.

Il nous semble en effet que les premières étapes de prospection ont participé au projet (enquêtes à destination des étudiants/lycéens/diplômés). Plus encore, l'ajustement des outils proposés par les SFC aux besoins et attentes des formations ont favorisé l'adhésion des enseignants.

La force du projet a notamment résidé dans le processus d'échanges et d'itération, dans la double dynamique ascendante et descendante. C'est parce que les tâtonnements et ajustements ont été autorisés que les acteurs ont pu s'impliquer (notamment à l'UBS). Les temps d'écoute, d'explicitation et de concertation ont facilité la coopération. Cette affirmation peut sembler « banale », il n'en demeure pas moins que la réussite d'un tel projet semble être à cette condition.

Au-delà du changement organisationnel et de la création d'outils, c'est une **politique d'établissement** qui est en jeu. Il ne s'agit pas tant de proposer des solutions – ponctuelles – à des

problématiques données – ici l’IP et l’attractivité des études littéraires et sportives – que de chercher à inscrire dans la durée un savoir-faire en matière d’accompagnement des étudiants. A l’heure où les établissements d’enseignement supérieur sont mis en concurrence, se distinguer est plus que nécessaire et ce projet contribue à cette marque distinctive.

La volonté politique de l’Université n’aurait sans doute pas suffi à faciliter la mise en œuvre de toutes les réalisations du projet sur un délai de deux années. Mais, elle a pu prendre appui sur les SFC et les moyens financiers du FEJ qui a contribué à la légitimation du projet auprès des différents acteurs (présidence de l’université, enseignants, professionnels, étudiants, ...).

La mobilisation des différents acteurs de l’université, le changement organisationnel, le recrutement, la construction des outils etc. ont été facilité par ce contexte singulier et favorable.

Quatre constats étayés sur la base de la réalisation d’entretiens et d’observation peuvent rendre compte de la situation initiale :

- des pratiques disparates en matière d’alternance (dans les 2 territoires d’expérimentation) ;
- une méconnaissance du SFC de la part des enseignants et des étudiants ;
- une méconnaissance des conditions d’IP des étudiants ;
- une sous exploitation des ressources de l’université (SUIO-IP).

Avant d’entrer plus en détail sur les apports de l’expérimentation ces quatre points vont être développés pour décrire le contexte singulier de la mise en œuvre du projet.

- **Les pratiques disparates en matière d’alternance et de relations avec le monde socio-économique**

Elles ont plus particulièrement retenu notre attention et été étudiées. En effet, l’enjeu du projet était de développer de nouvelles modalités d’alternance et donc renforcer les liens des formations avec le monde socio-économique. Un travail de recensement des actions existantes a été ainsi réalisé par l’expérimentateur.

- Les pratiques existantes à l’UFR LLSHS de l’UBS

Nous faisons face, depuis une dizaine d’années, à une désaffectation des étudiants pour les filières LLSHS. Les jeunes lycéens y venaient par défaut plutôt que par vocation, faute d’avoir été acceptés dans d’autres filières et beaucoup sont des bacheliers technologiques et professionnels. Il y a des stéréotypes sur ces études qui paraissent détachées du réel, sans débouchés autre que l’enseignement. Face à cette situation et à la réduction du nombre de places aux différents concours (CAPES, professorat des écoles, etc.), l’UBS comme d’autres universités s’est engagée dans la professionnalisation de ses formations.

Ainsi, il y a 10 ans, le département lettres modernes a lancé un parcours professionnalisant autour de l’édition. En activant leurs réseaux de contacts professionnels, les enseignants ont ainsi pris contact avec des professionnels du livre (libraires, éditeurs, personnes travaillant dans les circuits de distribution...).

De plus, suite à une demande du ministère relayée par la présidence de l’UBS et par le directeur de l’UFR LLSHS, il a été mis en place de manière progressive, et sans réel consensus de la part des enseignants, des UEP (Unités d’enseignement de parcours) à visée professionnalisante. Quelle que soit son département au sein de l’UFR LLSHS, tout étudiant a la possibilité de choisir une ou plusieurs UEP qu’il considère comme la plus adaptée à son projet de formation (donc pas forcément lié à sa filière).

Parallèlement, l'UFR LLSHS a souhaité que tous les départements à visée professionnelle puissent bénéficier de l'apport d'un PAST. Il y a eu ainsi un redéploiement de poste et un professionnel de l'édition a intégré « l'entité édition » en 2008.

Il y a quelques années, l'ancien président de l'UBS avait obtenu des moyens financiers pour recruter des « ingénieurs campus » placés dans chaque UFR sous l'autorité d'un professeur de l'UFR. Ils ont ensuite été tous regroupés au sein du BAIP au début de l'année 2009. Cette structure a malheureusement rapidement explosé. L'UFR a réussi à récupérer de manière provisoire l'ingénieur qui lui était dévolu au départ. Sa mission était d'effectuer, en collaboration avec les enseignants, le SUIO et l'ADEFPOPE, un travail de déclinaison des disciplines en compétences en élaborant pour cela un guide des compétences. Une démarche avait donc été initiée en ce sens préalablement au projet.

Malgré tout, l'UFR LLSHS, et plus particulièrement le département lettres modernes, n'a jamais véritablement eu de politique volontariste en faveur des stages et des relations avec les entreprises pour les étudiants de licence. Par la mise en place d'un modèle innovant d'alternance, le projet visait donc à combler ses lacunes.

Les plus-values expérimentales sont donc multiples :

- Faire prendre conscience à l'ensemble des acteurs que l'alternance ne se limite pas aux contrats de professionnalisation et/ou d'apprentissage et peut s'adapter au contexte des lettres ;
- Permettre aux étudiants de faire un stage dès la 2<sup>ème</sup> année de licence dans le cadre de l'UECG ESS : découverte du monde professionnel, de l'ESS, mise en application de compétences auparavant ignorées, individualisation du tutorat ;
- Accompagner les étudiants dans leur réflexion sur le projet professionnel ;
- Permettre aux enseignants de se rapprocher du monde socio-économique : organisation de réunions communes, échanges lors des soutenances de stages, ..., qui pourront déboucher à l'avenir sur des partenariats formalisés ;
- Faire découvrir aux professionnels le monde universitaire et les compétences des étudiants inscrits à l'UFR LLSHS (et surtout l'adaptabilité de ces compétences à leur propre secteur d'activité) ;
- Faire prendre conscience aux lycéens de la nécessité de réfléchir le plus tôt possible en termes de compétences ;

#### Les pratiques existantes à l'UFR APS de l'UR2

Depuis de nombreuses années, l'UFR APS s'est engagé sur la voie de la professionnalisation de ces formations (cf. tableaux).

Depuis 2004, l'UFR APS organise de nombreux événements en lien avec le monde professionnel : Initiative du forum des métiers du sport « Village La Forme », Organisation du forum du management du sport en 2004, Organisation de l'évènement « le sport et l'Europe » en 2006 et 2007, Participation au comité de pilotage de « 1000 emplois STAPS », Journées de communication dans les lycées, etc. L'UFR APS développe également de nombreux partenariats et/ou collaborations : Renouveau du contrat de partenariat avec Décathlon, Signature d'un partenariat avec la Ville de Rennes, Nouvelles collaborations avec le centre de pré-formation de Ploufragan, le Stade Rennais, les entreprises des métiers de la forme, Démarchage auprès des entreprises afin d'augmenter les versements de la taxe d'apprentissage.

Situation locale préexistante dans les 2 filières concernées par l'expérimentation									
	Durée et rythme du stage	Recherche de stage	Accompagnement pré-stage par les enseignants	Accompagnement pendant le stage par le tuteur universitaire	Accompagnement pendant le stage par le tuteur pro	Relations entre tuteurs	Interventions de professionnels en cours	Autres interventions de pros	Partenariats contractés, collaborations, relations informelles
Licence entraînement	Stage d'une durée minimum de 100h. Rythme évolutif selon le besoin de la structure d'accueil (souvent mercredi après-midi et soirées).	Proposition d'une dizaine de stages à la rentrée par le responsable de formation puis démarche personnelle de l'étudiant.	S5 et S6 : 30h TD : UE « approche du milieu entraînement et technique de communication » Ex : à la rentrée, rencontres régulières étudiants/enseignant en petits groupes afin de mener une réflexion sur le projet professionnel.	Contacts réguliers : aide à la recherche bibliographique, à la mise en place de la problématique et du protocole, au choix des bons outils pour répondre à cette problématique.	Personne ressource au sein de la structure : exigence en termes de diplôme ou d'expérience.	Contacts dans le cadre d'autres collaborations. Aucune visite de structure ou de réunion prévue. Apéritif organisé en fin d'année avec tous les tuteurs pros.	10 à 20% dans les domaines de la pratique des APS (S5 et S6) et du droit et de la gestion (3h par semaine au S6).	Pas d'intervention directe dans la constitution des maquettes ou dans les réunions pédagogiques. Leurs besoins et attentes sont tout de même pris en compte car les enseignants sont en relation étroite avec eux.	Conventions cadres <sup>18</sup> signées par l'UR2/UFRAPS avec le REC Volley, le Stade Rennais et le centre de préformation de Ploufragan. Autres partenariats plus informels issus des réseaux pros des enseignants : Notre Dame de Lourdes, Conseil Général, MGEN...
Licence ergonomie	Stage de 50h sur les temps libres des étudiants. Rythme évolutif selon le besoin de l'entreprise.	Autonomie des étudiants. Activation du réseau de contacts pros des enseignants en dernier recours.	Aucune heure dédiée dans la maquette de formation.	Contacts par mails.	NR	Très peu de contacts : aucune visite d'entreprise ou réunion organisée.	Environ 10% dans les domaines institutionnel et juridique (hors champ) et dans le domaine de la rééducation hospitalière (champ).	Pas d'intervention dans les réunions pédagogiques. Aucune participation à l'élaboration du diplôme.	Aucune convention de partenariat signée. Relations étroites avec le Pôle Productique : Barre Thomas, PSA, automobile haut de gamme, Bretagne Atelier... + partenariats plus informels issus des réseaux pros des enseignants.

<sup>18</sup> Ces conventions cadres comprennent plusieurs volets :

- Volet « pédagogie » : intervention des enseignants dans la structure (pour des formations) et intervention des professionnels dans la formation.
- Volet « gestion de stage » : accueil de stagiaires pour répondre des problématiques.
- Volet « recherche » : expertise des enseignants sur des problématiques que les professionnels se posent.

Situation locale préexistante dans 2 autres filières STAPS (non concernées par l'expérimentation)									
	Durée et rythme du stage	Recherche de stage	Accompagnement pré-stage par les enseignants	Accompagnement pendant le stage par le tuteur universitaire	Accompagnement pendant le stage par le tuteur pro	Relations entre tuteurs	Interventions de professionnels en cours	Autres interv. de pros	Partenariats contractés, collaborations, relations informelles
Licence métiers de la forme	Stage perlé : 1 semaine de cours + 3 semaines en entreprise.	Autonomie des étudiants. Activation du réseau de contacts pros des enseignants en dernier recours.	S5 : 36h et S6 : 24h. Définition du projet professionnel, précision et réorientation si nécessaire (organisation possible d'entretiens individuels).	Contacts réguliers par mails ou téléphone.	Rôle de formation, d'observation et de prise en main de l'étudiant. Signature d'une charte avec un certain nombre d'engagements à respecter.	Très peu de visites de structures et de réunions organisées (1 ou 2 dans le bassin Rennais).	30 à 40% hors du domaine de professionnalisation (marketing, techniques de communication et management).	Ils sont invités et participent s'ils le souhaitent aux jurys de sélection des étudiants, aux conseils de perfectionnement et aux réunions pédagogiques.	Aucune convention de partenariat signée. Partenariats plus informels issus des réseaux pros des enseignants.
Licence management du sport	Stage massé de 2 ou 3 semaines au mois de février et Stage perlé d'1 journée par semaine pendant l'année.	Autonomie des étudiants. Activation du réseau de contacts pros des enseignants en dernier recours.	S5 : 6h TD : projet professionnel S6 : 10h TD : techniques de préparation à l'oral S5 et S6 : 3h CM : conseil et aide dans la rédaction de CV et lettres de motivation.	Contacts réguliers : réponse aux attentes/difficultés Aide à l'organisation de la manifestation.	Certificat de stage rédigé par l'étudiant et le tuteur pro : attestation de présence et évaluation du travail.	Très peu de visites de structures et de réunions organisées (1 ou 2 dans le bassin Rennais). Quelques contacts téléphoniques pour faire le point sur le travail de l'étudiant.	25% dans les domaines de la gestion des équipements sportifs, du marketing, de l'évènementiel, du tourisme, du droit à la sécurité, des techniques de communication et des méthodes de stage.	Ils sont invités et participent s'ils le souhaitent aux réunions pédagogiques.	Conventions de partenariats signés avec Décathlon, la Ville de Rennes, Conseil de l'Europe, Léo Lagrange. + partenariats plus informels issus des réseaux pros des enseignants.

Venant d'une volonté commune de la direction de l'UFR APS et des responsables pédagogiques, les professionnels sont très souvent consultés dans l'élaboration des maquettes. Ils peuvent même être également invités lors des sélections d'étudiants à l'entrée, lors des jurys de soutenance et lors des commissions pédagogiques. Certains professionnels sont même présents au sein du conseil de l'UFR : service des sports de la Ville de Rennes, Région Bretagne, CREPS Dinard et DRDJSCS.

En licence ergonomie, « l'existant » était moindre que dans les autres licences. Les plus-values de l'expérimentation sont donc multiples :

- Augmenter la durée consacrée au stage (250h au lieu de 50h) et modifier le rythme de stage (2 jours banalisés au lieu du temps libre) ;
- Permettre aux étudiants d'être accompagné dans leur recherche de stage (correction de CV/lettres de motivation, formalisation des compétences, prise de contact avec les entreprises) ;
- Permettre aux étudiants d'être accompagné dans la formalisation de leur projet de stage, des objectifs fixés, de la méthode employée, des outils mobilisés et du réseau déployé (fiches de suivi de stage) ;
- Permettre aux étudiants lors des interventions de professionnels de découvrir leur environnement de travail, le type de tâches et missions qu'ils pourront réaliser, ainsi que les outils, méthodes et concepts qu'ils pourront mobiliser dans le cadre de leur activité ;
- Permettre aux enseignants d'alimenter leur réseau de contacts : organisation d'une conférence, échanges lors des soutenances de stages et des interventions en classe, ..., qui pourront déboucher à l'avenir sur des partenariats formalisés ;
- Faire découvrir aux professionnels le monde universitaire, le contenu des enseignements en licence ergonomie et les compétences associées des étudiants ;

En licence entraînement, « l'existant » était nettement plus important qu'en licence ergonomie. Les plus-values de l'expérimentation sont donc moindres :

- Permettre aux étudiants d'être accompagné dans leur recherche de stage (correction de CV/lettres de motivation, formalisation des compétences, prise de contact avec les entreprises) ;
- Permettre aux étudiants d'être accompagné dans la formalisation de leur projet de stage, des objectifs fixés, de la méthode employée, des outils mobilisés et du réseau déployé (fiches de suivi de stage) ;
- Permettre aux étudiants lors des interventions de professionnels de découvrir le fonctionnement des différentes institutions du mouvement sportif<sup>19</sup>, ses missions,
- Faire découvrir aux professionnels du mouvement sportif le monde universitaire, le contenu des enseignements en licence entraînement, et les compétences associées des étudiants ;

#### ▪ Une méconnaissance du SFC de la part des enseignants et des étudiants

Le SFC a longtemps souffert d'une image relativement négative de la part des enseignants, ces derniers considérant ce service comme éloigné des problématiques de leur UFR. Du côté des étudiants, l'existence d'un SFC leur était même inconnue.

Malgré ces méconnaissances, des relations avec les directions d'UFR et quelques enseignants avaient été initiées :

- mise en place d'un conseil de perfectionnement par le SFC auquel l'UFR s'est vue associée (UBS).
- lancement d'une licence professionnelle « coopération interprofessionnelle des zones côtières » à l'UFR LLSHS (UBS)

---

<sup>19</sup> Comité Régional Olympique et Sportif (CROS), Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS),

- lancement d'une licence professionnelle « métiers de la forme » à l'UFR APS (UR2)

▪ **Une relative méconnaissance des conditions d'IP des diplômés**

Plusieurs constats conduisent à considérer que l'IP des diplômés de LLSHS et de STAPS est « globalement » connue, mais qu'elle pâtit d'une faible visibilité des conditions dans lesquelles les étudiants entrent sur le marché du travail. Certes les travaux des Observatoires éclairent ces aspects, mais ils sont souvent peu connus et sous utilisés par les enseignants.

Les conditions d'IP dépendent largement des spécialités de formation et de la structuration du marché de l'emploi qui varient fortement. Il est ainsi difficile de comparer stricto sensu les conditions d'IP des diplômés de LLSHS et de STAPS. Ce point de vue est d'ailleurs souligné par les enseignants de ces filières.

Si le devenir des diplômés semble être une préoccupation partagée par la plupart des enseignants, tous n'ont pas la possibilité (et l'envie ?) de consacrer du temps à des activités d'accompagnement et/ou de suivi de leurs étudiants.

Le rapport Dejean, rédigé pour le Haut Conseil de l'Évaluation de l'École (2002), constatait que les universitaires, enseignants-chercheurs recrutés par et pour la recherche, privilégiaient davantage leur mission de recherche (seule source d'évaluation et de reconnaissance, via les publications) et considéraient souvent leur activité d'enseignement comme subalterne. Toutefois, la formation et la valorisation de l'investissement pédagogique des enseignants sur le plan de la carrière sont depuis quelques années dans l'air du temps...

Quand ils s'intéressent plus particulièrement à l'IP de leurs étudiants ils le font de manière individuelle, à partir de leurs propres critères à renseigner. Plus globalement, ce projet interroge directement la relation formation-emploi : quelle perception, quelle évaluation, quels indicateurs, quelle(s) réalité(s), quelle(s) connaissance(s)... ?

Les étudiants de licence poursuivant pour la plupart d'entre eux en master, les enseignants rencontrés ignoraient le détail des conditions d'IP de leurs diplômés entrés sur le marché du travail (hors de l'enseignement). A l'UR2, certains sont plus nuancés déclarant que l'IP de leurs diplômés était globalement bonne (via les contacts avec leurs anciens étudiants).

Finalement, pour ceux qui déclarent méconnaître ce que deviennent leurs diplômés, ce sont les indicateurs de leur IP qui font défaut, le temps d'accès à l'emploi, l'intitulé du poste occupé, le statut, le type de contrat, l'adéquation au niveau de formation, à la spécialité, etc. Ce projet induit en quelque sorte un effet de loupe sur la question de l'insertion des diplômés de LLSHS et STAPS (via les enquêtes réalisés auprès des diplômés dans le cadre du projet).

Ce contexte de relative méconnaissance, le manque de moyens, voire d'outils à disposition jusqu'à présent pour travailler ces questions, font dire aux enseignants que ce projet est une opportunité de professionnaliser leur formation, de systématiser des démarches telles que « les apprenantiales » ou encore de répondre aux exigences des dossiers d'habilitation. Ce projet est également l'opportunité de rendre visible des bonnes pratiques, et d'améliorer la connaissance et l'implication des enseignants.

Au-delà de l'IP, l'attractivité de ces formations est également soulignée et met de nouveau en parallèle les offres des formations sélectives et celles de l'université. Les premières peuvent être sécurisantes, en termes de réussite ou d'IP (BTS/DUT/classes préparatoires). Les offres de formation

de l'université sont parfois un deuxième vœu. Ce projet peut donc à terme être un signal positif en direction des étudiants et favoriser l'attractivité de ces filières.

- **Une sous exploitation des ressources de l'établissement et une faible concertation des acteurs**

Le constat de la sous exploitation des ressources de l'université, et du relatif cloisonnement des services a motivé les porteurs du projet à expérimenter un dispositif global privilégiant la Co-construction d'outils et une organisation nouvelle.

La communication autour du projet a permis de faire de ce service de l'université une interface entre les mondes professionnel et académique. Le SFC a désormais une position nodale au sein de l'établissement pour l'ensemble des thématiques et actions relatif à l'alternance, à l'IP des étudiants, aux relations avec les entreprises, les acteurs économiques dans leur ensemble.

## **2.2.2 Caractère transférable du dispositif et changement d'échelle**

### **Représentativité du terrain, des acteurs et du public bénéficiaire**

Le contexte de l'expérimentation à l'UBS et ses éventuelles spécificités :

- Une « petite » université : l'UBS est une petite université à l'échelle nationale en termes d'effectifs (environ 2000 étudiants inscrits à l'UFR LLSHS) ;
- Un portage du projet par le SFC : la réponse à l'appel à projet a été rédigé par le SFC de l'Université, la demande initiale n'émanait pas de la communauté pédagogique ;
- Une collaboration avec l'IUT Lorient : bien qu'appartenant tous les 2 deux à l'UBS, les communautés pédagogiques de l'IUT Lorient et de l'UFR LLSHS se méconnaissaient mutuellement au niveau des pratiques d'enseignement, des liens avec le monde professionnel et des compétences de leurs étudiants.
- Un partenariat avec les professionnels de l'ESS : ils ont été associés dès le démarrage. L'ESS regroupe un ensemble d'acteurs économiques comprenant les coopératives, mutuelles, associations ou fondations, fonctionnant sur des principes d'égalité des personnes, de solidarité entre membres et d'indépendance économique. L'ESS apparaît de plus en plus comme un levier d'avenir pour le développement local. Elle représente de 12 % des emplois sur le territoire de Lorient ;
- Un chantier total : l'UFR LLSHS n'a jamais véritablement eu de politique volontariste en faveur des stages et des relations avec les entreprises pour les étudiants de licence. Les enseignants étaient pour la plupart d'entre eux étrangers au monde du travail ;

Ce sont les bénéficiaires qui se sont eux-mêmes auto-sélectionnés. Les éventuelles spécificités des bénéficiaires (par rapport à leurs camarades) sont ainsi plutôt d'ordre personnel :

- Une plus grande maturité (expression orale) ;
- Une volonté d'enrichissement personnel / d'approfondissement de leur culture générale ;
- Une certaine curiosité dans la découverte d'un nouveau secteur d'activité ;
- Une réflexion anticipée sur leur IP : ils ont saisi les avantages/les atouts de l'UECG de l'ESS pour les distinguer de leurs camarades (ils insistent ainsi sur la nécessité de conserver le caractère facultatif de cette UECG).

Malgré tout, ils possèdent de nombreux points communs avec leurs camarades :

- Etudiants très jeunes (nés en 1992 pour la grande majorité) ;
- Grande majorité de femmes (6 sur 8 en 2010/2011 et 12 sur 15 en 2011/2012) ;
- Poursuite d'études vers un master privilégiée ;

- IP personnelle floue ;
- Méconnaissance du SFC-ADEFOPE et ses missions au sein de l'Université ;
- Méconnaissance du SUIO-IP et ses missions au sein de l'Université ; Méconnaissance des conditions IP des diplômés de leur filière ;
- Méconnaissance du marché du travail ; aucune ou très peu d'expérience(s) professionnelle(s) ;
- Réussite des études privilégiée (interrogation sur le système de notation de l'UECG) ;
- Alternance non adaptée à l'UFR LLSHS ;

Le contexte de l'expérimentation à l'UR2 et ses éventuelles spécificités :

- Une « petite » UFR : à l'échelle de l'UR2, l'UFR APS est une petite UFR en termes d'effectifs (environ 1500 étudiants inscrits à l'UFR APS) ;
- Une demande initiale de la communauté pédagogique : même s'ils n'étaient pas issus des 2 filières finalement choisies, 2 enseignants avaient amorcé une réflexion sur le développement d'une forme innovante d'alternance à l'UFR APS (parallèlement à celle du SFC de l'UBS).
- Un portage du projet par le SFC de l'UR2 : sollicité très rapidement par le SFC de l'UBS, le SFC de l'UR2 a porté l'expérimentation sur le territoire de l'UFR APS ;
- Une collaboration forte avec le Pôle Formation Emploi du SUIO-IP : élaboration et Co-animation des ateliers de tutorat, participation aux réunions de travail (en tant qu'appui méthodologie/expert de l'accompagnement)
- Un « existant » : l'UFR APS a une réelle politique volontariste en faveur des stages et des relations avec les entreprises pour les étudiants de licence (cf. supra). N'ayant été mise en place qu'en 2008/2009, la licence ergonomie n'en était qu'à ses balbutiements.

La « sélection » des bénéficiaires ne s'est pas faite au niveau des étudiants mais des formations. En effet, ce sont les responsables pédagogiques qui ont choisi que leur formation, et ainsi leurs étudiants, intègrent ou non le dispositif.

Les sollicitations du SFC ont reçu un écho très positif de la responsable de la filière ergonomie qui a continuellement et régulièrement travaillé en collaboration avec le SFC et s'est fait le relais de la valorisation du projet auprès de ses étudiants. Pour éviter toute inégalité en termes de notation<sup>20</sup>, le parcours en alternance a été rendu obligatoire pour l'ensemble des étudiants inscrits en L3 ergonomie.

La collaboration avec le responsable de la licence entraînement s'est rapidement avérée plus difficile et a nécessité la nomination d'un « référent les appreneuriales » parmi les enseignants.

L'entrée de la licence dans le dispositif n'impliquait pas de changements dans la durée du stage, ses modalités de déroulement et de notation. Les ateliers de tutorat et les outils associés étaient les principales plus-values. Cependant, la présence des étudiants n'a pas explicitement rendu obligatoire et non clairement incitée par leur responsable. Les étudiants bénéficiaires se sont donc auto-sélectionnés.

Les éventuelles spécificités des bénéficiaires (par rapport à leurs camarades) sont minimes :

- Une volonté d'être accompagné dans la rédaction de CV et lettres de motivation
- Une nécessité d'être conseillé dans la recherche de stage (coordonnées de structures)
- Une envie de mieux connaître le milieu de l'entraînement (pour leur culture générale)

---

<sup>20</sup> Il semblait en effet difficile de noter, sur les mêmes critères, un étudiant ayant effectué un stage de 50h et un autre ayant réalisé un stage de 250h.

Ils ont, malgré tout, de nombreux points communs avec leurs camarades :

- Grande majorité d'hommes ;
- Poursuite d'études vers un master privilégiée ;
- IP personnelle floue ;
- Méconnaissance du SFC et ses missions au sein de l'Université ;
- Méconnaissance des conditions d'IP des diplômés de leur filière ;
- Réussite des études privilégiée (étudiants désireux d'un changement du système de notation du stage) ;
- Alternance non adaptée au contexte de l'entraînement ;

### **Transférabilité du dispositif**

Le FEJ fait de la possibilité de généralisation d'une expérimentation un critère de jugement sur sa réussite. C'est bien là une condition scientifique propre à toute situation expérimentale que de s'assurer de sa reproductibilité. Mais cette question de la généralisation n'est pas sans soulever des difficultés dans ses acceptions possibles, dans ses modalités, et dans son périmètre. C'est ainsi, qu'il paraît bien, en premier lieu, que généralisation et transfert ne se recouvrent pas. Si la généralisation suppose transfert, et sans doute multiples transferts, l'inverse n'est pas vrai. De même, la généralisation, lorsqu'elle est conçue d'emblée, peut laisser entendre qu'il s'agira d'étendre une expérimentation à de nouveaux espaces tant géographiques, institutionnels ou organisationnels, de manière indifférenciée. La généralisation est alors une simple extension ou élargissement uniformisant, alors qu'il peut y avoir une variété de transferts, autant de transferts différents que de territoires.

Enfin, parlant du transfert, on peut l'entendre en l'espèce de 2 manières différentes et le situer sur 2 niveaux distincts. Les niveaux sont ceux de l'interne et de l'externe. Nous pensons qu'il s'agit là de deux problématiques différentes qui ne demandent pas les mêmes moyens.

Il s'agit tout d'abord de transférer au sein même du périmètre de l'expérimentation (l'UFR LLSHS de l'UBS et l'UFR APS de l'UR2). La transférabilité, comme simple sortie du contexte expérimentale et entrée dans un contexte normal, est déjà posée par les porteurs du projet lorsqu'ils cherchent à maintenir des moyens humains et financiers pour la rentrée universitaire prochaine, alors que ceux attribués depuis 2 ans à l'expérimentateur vont disparaître. Concrètement, à l'UBS, il a été choisi de financer un mi-temps d'un ingénieur campus capable de poursuivre en partie ce que le SFC prenait en charge. A l'UR2, les ateliers de tutorat seront maintenus en 2012/2013 sous une forme différente. Les enseignants des deux filières sont ainsi relativement inquiets quant à la perspective de pérennisation d'un tel dispositif sans moyen humain et financier équivalent. Bien que les enseignants considèrent cela insuffisant, les SFC assurent qu'une partie d'entre eux sont aujourd'hui en mesure de s'approprier les activités qu'ils partageaient jusque-là avec les chargés de mission dédiés aux « appreneuriales ». A l'UR2, il a été choisi de transférer les bonnes pratiques du projet via de nouvelles initiatives intitulées Idefi.

### **Le projet IDEFI à l'UR2**

L'Etat vient de labelliser Initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi), le projet de pré-professionnalisation des licences de l'Université Rennes 2. Son objectif est de rapprocher l'université du monde de l'entreprise et d'optimiser l'entrée dans la vie active. Outre sa formation disciplinaire, l'étudiant bénéficiera aussi d'une formation "pré-professionnalisante transversale la plus adaptée à son projet de formation parmi cinq champs professionnels proposés". L'alternance, expérimentée dans un premier temps, permettra d'acquérir, en plus de la connaissance du milieu professionnel, de compétences telles que l'autonomie ou le travail en équipe.

Dotée d'un budget de 2,2 M€ sur 5 ans (soutenue par les collectivités territoriales), cette initiative est aussi le fruit d'un partenariat entre le Conseil régional de Bretagne et les métropoles rennaise et briochine, et du "monde socio-économique et comme le Medef"

Le transfert c'est aussi chercher à diffuser l'expérience dans des contextes nouveaux, telles autres universités par exemple, ou même telles autres composantes de l'UBS, là où des acteurs, des histoires, habitudes, dispositions différentes seront à l'œuvre. En l'espèce, des acteurs capables de porter un dispositif proche existent et sont principalement issus du milieu universitaire : présidents d'université, directeurs d'UFR APS et/ou LLSHS, directeurs de services transversaux, équipes pédagogiques. Certains des outils peuvent également être réappropriés par d'autres acteurs plus éloignés du centre de la gouvernance : organismes de formation, rectorat, région Bretagne, réseaux professionnels.

Enfin, il y a deux manières d'appréhender le transfert. Il peut être vu comme transfert d'un modèle, d'une configuration d'acteurs, d'outils, qui ont fait leur preuve dans le contexte donné de l'UBS et qu'il s'agirait de reproduire et de dupliquer ailleurs. Mais on peut l'entendre aussi comme prise en compte des enseignements à tirer sur ce qui est apparu comme facteurs de réussite et conditions de l'émergence de nouveaux comportements,... Cette distinction est primordiale, car elle permet de rompre avec une approche mécaniste faisant du transfert, une simple reproduction à l'identique. Le point de vue de l'expérimentateur a été ici très clair dès le départ, lorsqu'il affirme qu'il ne s'agit pas de s'inscrire dans la logique de « transfert d'un modèle », mais plutôt de celle d'un « modèle de transfert » faisant une large place à ce qui est constitutif du processus de mobilisation et d'adhésion des acteurs : éléments favorables à l'émergence de comportements de coopération, facteurs potentiels d'adaptation et de changement, modes de production d'accords, ou encore processus évolutionnaire de fabrication d'outils ou de conventions.

L'évaluateur s'est lui-même positionné dans cette logique, en portant son jugement le plus souvent en référence à un rapport de conditions à conséquences tout autant qu'à un simple rapport de moyens à fins. Dès lors que l'on ne se focalise plus exclusivement sur les seuls moyens mais sur les conditions à créer pour faire évoluer une situation, on passe d'une logique de modélisation à une logique de processus. La question de la généralisation doit être aussi pensée en ces termes.

Cette intelligence procédurale sert au transfert, quand il faut reconnaître l'importance des processus d'adaptation aux contingences locales et à leurs évolutions. Plutôt que de construire des formes idéales qui s'imposeraient à tous, au lieu de dresser un modèle défini comme une norme générale à l'action, il faut plutôt s'attacher à détecter les facteurs favorables découlant de la spécificité de chaque contexte.

Parmi ces facteurs, on peut retenir comme particulièrement significatifs :

- Une implication réelle et forte des acteurs du sociogramme, notamment lorsqu'ils sont au plus près des bénéficiaires ;
- Ces acteurs doivent pouvoir entrer dans des jeux et logiques d'actions à caractère coopératif au sein de la gouvernance, ce qui suppose de se donner un temps suffisant et de créer les conditions d'une convergence de volontés et d'intérêts entre les acteurs. D'autre part, la boule de gouvernance doit rester ouverte afin d'être à tout moment en mesure de s'élargir et d'accueillir de nouveaux acteurs.
- La reconnaissance de processus d'apprentissage indispensables pour que chacun monte en compétence, notamment sur l'accompagnement, le tutorat, le partenariat université entreprise, et que construise une langue commune. Cette montée en compétence est constitutive d'une nouvelle composante de la professionnalisation des enseignants concernés par la qualité de l'IP de leurs étudiants.
- La reconnaissance d'espace de liberté pour les acteurs du sociogramme, entre les objectifs opérationnels qu'ils se donnent et les plans d'action, entre les intentions et les réalisations concrètes. Ces espaces de liberté sont la condition pour que la créativité s'exprime et que les acteurs n'aient pas le sentiment d'être sous le poids de contraintes rigides. Ces espaces de liberté sont des espaces d'indétermination qui deviendront progressivement des espaces d'autodétermination.
- De cette reconnaissance d'espaces de liberté découle la possibilité que se déploient des comportements dynamiques d'acteurs en mesure d'intervenir eux-mêmes en continu sur les mécanismes de changement de façon endogène, sans attendre l'intervention d'un tiers extérieur, pour faire évoluer le dispositif et entretenir le processus d'innovation.
- Les compétences et les volontés ne suffisent pas, il faut y ajouter le « pouvoir de faire » et donc les moyens mis à disposition, et notamment les moyens financiers. Ces financements en effet conditionnent les possibilités d'encadrement des étudiants et les possibilités d'un véritable partenariat entreprises université, par exemple pour qu'existe un double tutorat des stagiaires.

C'est à la lumière de ces remarques que l'on peut resituer les réalisations concrètes potentiellement transférables qui suivent (le programme lui-même, avec son évolution dans le temps et ses adaptations successives, n'étant pas transférable).

### *Le portage du projet*

Le développement de nouvelles modalités d'alternance au sein d'un cursus universitaire ne peut se faire sans la contribution et l'implication de la communauté pédagogique. Or, les difficultés rencontrées tout au long des deux années d'expérimentation pour maintenir l'engagement des enseignants posent une question fondamentale : les enseignants doivent-ils être à l'origine associés à une telle initiative ? L'évaluateur aurait tendance à répondre par l'affirmative.

En effet, le fait de ne pas avoir été sollicité dès la rédaction de l'appel à projet n'a pas incité les enseignants à s'y impliquer pensant que le projet ne répondait pas à leurs besoins et leurs attentes. Bien qu'ayant fini par saisir pour certains les intérêts d'une telle démarche, cette phase initiale de « résistance au changement » a été longue. On ne peut le garantir, mais si les enseignants avaient été associés à l'initiative d'une telle démarche, la situation aurait probablement été différente.

Cependant, cela suppose que les enseignants-chercheurs voient leur métier au delà des sphères de la recherche. Cela semble loin d'être le cas pour la majorité d'entre eux (notamment à l'UFR LLSHS)

dans la mesure où ils restent souvent très extérieurs au marché du travail. Cette préoccupation de la recherche se justifie par les critères d'évaluation de leurs activités énoncés par l'AERES (Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur). Ils ne sont clairement pas incités à développer des actions en faveur de la professionnalisation de leurs formations et de l'IP de leurs étudiants, qui restent très chronophages et non valorisés (au contraire de la recherche). L'implication des enseignants sur cette sphère de l'IP est donc très hétérogène et liée à leurs convictions personnelles. Face à ce manque de considération de la professionnalisation de leurs formations, les enseignants opèrent souvent de manière artisanale, avec les propres moyens, réclamant souvent auprès de leur université le recrutement de chargés de mission capables de les accompagner, de les appuyer et de les conseiller dans ces démarches.

Il semble cohérent de considérer que le portage d'un tel projet doit être partagé entre la communauté pédagogique et une équipe opérationnelle chargée d'accompagner les enseignants dans la démarche. Il conviendrait donc de positionner cette équipe aux compétences très transversales au sein de l'UFR concerné.

### *Le pilotage du projet*

- Un fonctionnement par ateliers thématiques: très utilisé au démarrage de cette expérimentation, ces ateliers sont importants pour nouer des liens entre les différentes parties prenantes et orienter le travail à mener, en cohérence avec les objectifs attendus. Leur organisation est cependant très chronophage, le nombre de participants très important et les attentes souvent trop fortes. Ce fonctionnement doit donc être rapidement abandonné pour laisser place à la mise en œuvre des actions. Des réunions en plus petits comités sur des angles très précis doivent donc être privilégiées par la suite.
- La mise en place d'un comité de pilotage: se réunissant tous les 6 mois environ, il doit permettre de définir le rôle et les responsabilités de chaque acteur et ainsi faire en sorte que chacun respecte les engagements liés au projet. Il doit également réfléchir au déroulement général du projet et sur les difficultés rencontrées. Il doit enfin assurer un suivi des actions (s'assurant qu'elles restent cohérentes vis-à-vis des objectifs). Outil associé : le référentiel projet.
- La création d'un système d'échanges d'informations afin qu'une communication aussi régulière que possible soit maintenue entre les différents acteurs. Outil associé : un espace collaboratif de travail accessible en ligne.
- L'appel à d'autres savoir-faire: le porteur de projet, quel qu'il soit, ne possédera jamais l'éventail des compétences qui lui permettront de mettre en place un tel dispositif. Il ne doit pas hésiter à solliciter d'autres acteurs qu'ils soient internes (CRI<sup>21</sup>, CIRM<sup>22</sup>, SUIO-IP, cellule TICE<sup>23</sup>, SUED<sup>24</sup>, etc.) ou externes à l'Université (consultant en ressources humaines, en communication, etc.). Outil associé : formation des équipes à la conduite de projet par un prestataire extérieur.

---

<sup>21</sup> Centre de ressources informatiques

<sup>22</sup> Centre d'Ingénierie et de ressources multimédia

<sup>23</sup> Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement

<sup>24</sup> Service Universitaire d'Enseignement à distance

## *La communication autour du projet*

La promotion du projet et la sensibilisation aux thématiques associées sont très importantes pour faire connaître l'existence du projet. Comme précisé précédemment, les SFC ont déployé d'importants moyens de communication à destination de publics très divers : édition de plaquettes, affiches, site internet, espaces collaboratifs, participations à des salons, relations presse, etc.

Dans le cadre d'un tel projet, les objectifs de la communication sont multiples :

- A court terme : Sensibiliser à l'alternance, Informer sur les formations concernées (contenus, compétences développées, débouchés), Modifier l'idée reçue selon laquelle l'alternance n'est pas envisageable dans des filières générales.
- A plus long terme : Susciter l'intérêt pour des études en alternance, favoriser l'ouverture de formations en alternance, faire progresser le nombre d'étudiants inscrits dans des formations en alternance.

Les cibles de cette communication ont été multiples : étudiants, lycées, parents, enseignants, professionnels, financeurs.

Le changement de mentalités, autour de l'idée que l'alternance peut concerner des filières générales, sera malgré tout très long. En effet, bien que vantant les mérites d'une telle initiative, les étudiants restent très perplexes à cette idée, n'apparentant pas le dispositif à une forme d'alternance (innovante ou pas).

La communication reste le point le plus négatif aux yeux des bénéficiaires étudiants à l'UBS comme à l'UR2. Ces lacunes expliqueraient, selon certains d'entre eux, le faible nombre de bénéficiaires (à l'UBS) et/ou le sentiment de rejet au démarrage (à l'UR2).

Quelques préconisations peuvent ainsi être évoquées :

- Privilégier la communication de « l'humain » sur celle du « papier »
- Prévenir les étudiants en amont (un an avant par exemple) de l'existence d'un parcours en alternance : les étudiants seront préparés, la recherche de stage pourra être anticipée.
- Organiser des interventions en classe d'étudiants bénéficiaires l'année précédente. Une parole a d'autant plus de valeurs lorsqu'elle émane d'un camarade ;
- Expliciter le contenu des affichages : les étudiants ont souvent reproché que le contenu des plaquettes de communication ne soient pas suffisamment concrets ; Il ne faut pas hésiter à rédiger plusieurs plaquettes et faire le focus sur un message particulier.

## *Le pilotage de la formation en alternance*

Au préalable, il est important de faire apparaître les représentations des différents acteurs à propos de l'alternance. Il a été constaté qu'ils ont des connaissances et des points de vue différents sur ce sujet. Cette étape est indispensable pour que les acteurs pédagogiques développent une culture commune.

Le recours aux modalités traditionnelles de l'alternance (contrats de professionnalisation et d'apprentissage) doit ensuite être étudié. Or, l'adossement des enseignements à la recherche, leur transversalité et le volume des maquettes sont autant de limites à l'ajustement des formations générales aux prérogatives de ces contrats de l'alternance. Elles limitent également une hypothétique institutionnalisation auprès des financeurs traditionnels de l'alternance (OPCA, OCTA, Région). Dans le cadre des formations générales, les conventions de stage sont donc souvent la seule possibilité.

Au niveau des formations, le développement et le pilotage de la formation en alternance doivent être coordonnés et mises en œuvre par l'équipe pédagogique et une équipe support. Ils ont à ce titre de nombreuses missions à initier :

- Concevoir un dispositif de formation en alternance
- Accompagner les étudiants dans ce parcours
- Développer les partenariats avec les partenaires socio-économiques

### *Le dispositif de formation en alternance*

Dans le cadre de ce projet, deux dispositifs très différents par leurs caractéristiques et leur contexte ont été mis en place dans les deux territoires d'expérimentation.

A l'UBS, le dispositif s'est matérialisé par la création d'une UECG ESS permettant aux étudiants de découvrir le monde socio-économique par des missions de 18h (2010/2011) et 36h (2011/2012) au sein de structures appartenant au secteur de l'ESS. Bien qu'on soit encore très éloigné du cadre de l'alternance, cette option possède l'avantage d'être plus facile à mettre en place qu'un réel dispositif d'alternance. Les UECG existaient déjà auparavant, ils suffisaient d'ajouter un choix d'option supplémentaire. Le caractère facultatif de cette option pose malgré tout quelques questions quant au potentiel d'étudiants pouvant être intéressés.

La création d'une telle option a nécessité une mise en place logistique importante : trouver des structures d'accueil/missions pour les étudiants, les accompagner tout au long du stage, définir un cadre de notation, etc. Cette option possède également l'avantage d'avoir été piloté dans sa quasi-totalité par le SFC-ADEFOPE (cf. infra). La création d'un réel dispositif d'alternance nécessitera un investissement tout autre des enseignants. Cette option est une première étape afin de faire prendre conscience aux enseignants des atouts de leurs étudiants (compétences transposables sur le marché du travail), et de l'intérêt pour eux et pour leur formation de nouer des liens plus étroits avec le monde socio-économique. L'alternance aurait peut être été une marche trop élevée à l'heure actuelle. Le changement de mentalités s'opère progressivement.

A l'UR2, dans la filière ergonomie, le dispositif s'est matérialisé par l'augmentation d'un nombre d'heures dédiées au stage (250h au lieu de 50h) et la banalisation de 2 jours par semaine. Ces modifications, nécessitant un important aménagement de l'emploi du temps des étudiants, ont été soumises au vote du CEVU (Conseil des Etudes et de la Vie Etudiante) en juin 2011. Ce choix de banalisation de 2 jours par semaine a également été proposé avec l'accord des entreprises du secteur d'activité correspondant. Lors de la mise en place de ce genre d'initiatives, il convient d'informer en amont les étudiants puisque ces modifications induisent de nombreuses contraintes : recherche d'une entreprise dès la rentrée, obligation pour l'entreprise de gratifier l'étudiant, recherche d'un logement si le lieu de stage est éloigné du lieu d'études, etc. Toutes ces contraintes doivent dans la mesure du possible être identifiées et acceptées par l'étudiant afin d'éviter toute situation de rejet du dispositif.

La mise en place d'une telle formation en alternance a également nécessité une intensification des liens entre tuteurs enseignants et professionnels. Lors que les 2 parties étaient disponibles et volontaires, elles pouvaient être amenées à se rencontrer et discuter ensemble du projet de stage de l'étudiant, des objectifs, du protocole mis en place et des outils mobilisés. Malgré tout, les enseignants par manque de temps ne peuvent pas rencontrer l'ensemble des tuteurs professionnels. Des contacts par téléphone ou par courrier électronique sont ainsi souvent privilégiés. Les rencontres peuvent être nécessaires quand l'enseignant est interpellé par un tuteur professionnel non satisfait du « rendement » de son stagiaire ou quand le projet de stage s'éloigne du contenu de la formation. L'investissement et la disponibilité des tuteurs professionnels tout au long du stage peuvent être également très variables d'un étudiant à l'autre.

Le caractère obligatoire ou facultatif d'un tel dispositif amène l'évaluateur à se poser quelques questions et mettre en avant les points positifs et négatifs de chaque cas. Chaque contexte est particulier et peut justifier tel ou tel choix.

	Points positifs	Points négatifs
Obligatoire	Nombre d'étudiants bénéficiaires importants ; Equité dans la notation (cf. UR2)	Rejet du dispositif Etudiants peu motivés
Facultatif	Etudiants volontaires	Nombre d'étudiants plus limités

### *L'accompagnement des étudiants*

La mise en place d'un dispositif de formation en alternance nécessite un accompagnement régulier et si possible personnalisée de chacun des étudiants.

A l'UBS, un forum de l'ESS a ainsi organisé à deux reprises afin d'expliquer aux étudiants intéressés le contenu de l'UECG ESS. Après une présentation de leurs activités par les représentants des structures présentes, les étudiants ont pu rencontrer individuellement chacun des professionnels présents et prendre connaissance du contenu des missions proposées (certains étudiants avaient la possibilité de définir le cadre de leur mission). Lors de la 2<sup>ème</sup> édition, les étudiants bénéficiaires de l'option l'année précédente ont également témoigné de leur expérience. Ce format a été très apprécié par les étudiants présents qui ont pour une grande majorité choisi cette option après avoir participé au forum.

Toute la gestion du stage (mise en contact des acteurs, aide à la définition et validation des missions, mise en place de la convention, accompagnement) a été réalisé par le SFC-ADEFOPE. Une personne était dédiée à cette mission sur la durée de l'expérimentation. Ainsi, en cas de difficultés persistantes rencontrées par les étudiants, cette personne était disponible pour répondre à toutes leurs interrogations. La mise à disposition d'une telle personne semble nécessaire afin d'assurer le bon déroulement des missions. Il est donc important qu'une mission spécifique soit identifiée au sein de l'UFR pour la gestion et l'accompagnement de cette période en entreprise. A l'UBS, l'accompagnement personnalisé a été très apprécié par les étudiants qui regrettent cependant le manque d'encadrement de la part des enseignants qui n'ont participé qu'à la soutenance, sans pour autant conseiller sur la démarche à suivre. Ce tutorat pédagogique, très important aux yeux des étudiants, est un point fondamental qui nécessite un investissement important de la part des enseignants, aujourd'hui non intégré comme une de leurs compétences et non valorisé par l'AERES.

Des réunions entre étudiants bénéficiaires ont été organisées afin de faire émerger et d'aider à la formalisation des compétences, mais aussi de recueillir leurs attentes et besoins. Un livret de stage en version papier était mis à leur disposition dès le démarrage ainsi que de nombreuses ressources documentaires disponibles en ligne. Ce livret décrit les différentes étapes de leur parcours en entreprise, les fondements d'un bon comportement en entreprise, les questions que les étudiants peuvent être amenés à se poser, les compétences attendues de leur part, la description des modalités d'évaluation, les conseils dans la rédaction des différents livrables (cf. encadré) et dans leur soutenance orale. Ce document permet également à l'entreprise et à l'enseignant référent de suivre les modalités de stage, son contenu et ses attentes.

A l'UR2, l'accompagnement s'est principalement matérialisé par la mise en place d'ateliers de tutorat « pédagogie » et « recherche de stage et préparation à l'insertion professionnelle ». Ils ont été animés par l'équipe projet du SFC et un chargé de mission insertion professionnelle du SUIO-IP. Ce

service présent dans toutes les universités françaises<sup>25</sup> est le plus compétent pour animer ce genre de modules. Dès la rentrée, les étudiants ont ainsi été conseillés dans leur recherche de stage (aides méthodologiques à la rédaction de CV et de lettres de motivation, appui dans leurs démarches de candidature<sup>26</sup>).

Comme à l'UBS, un livret de suivi de stage en version papier était mis à leur disposition dès la rentrée ainsi que de nombreuses ressources documentaires disponibles en ligne. Ce livret décrit l'alternance et ses caractéristiques, le contenu de la filière (objectifs, débouchés, innovation et recherche, enseignements), les compétences attendues de l'étudiant (à l'université et en situation professionnelle), le cahier des charges du stage (contenu, organisation, rôle des différentes parties – étudiant, tuteur professionnel, tuteur enseignant). Ce livret très complet et détaillé nécessite un travail en amont de la part de l'équipe pédagogique, en partenariat avec un personnel spécialiste de la pédagogie de la formation et chargé de formaliser leurs propositions (notamment pour l'élaboration du référentiel de formation en alternance). Le livret devait également être transmis au tuteur professionnel afin de l'impliquer davantage dans la formation du stagiaire et de lui permettre de mieux connaître la formation universitaire. Il crée des points de repère dans le choix et le suivi des activités à entreprendre pendant le stage. L'usage de ces outils par les tuteurs professionnels est resté malgré tout très limité.

Les ateliers suivants ont permis aux étudiants ayant trouvé un stage de présenter leur projet, leur démarche de recherche, les résultats, les difficultés rencontrées, les moyens d'y résoudre ainsi que les délais. Cependant, face aux difficultés rencontrées par la majorité des étudiants dans leur recherche de stage, le contenu des ateliers a dû être adapté afin de privilégier l'accompagnement dans les démarches de recherche. Tous les étudiants n'étaient pas sur le même calendrier : certains ayant trouvé leur stage en septembre tandis que d'autres ont dû attendre mars/avril. Il conviendrait peut-être de limiter la période de recherche (2 ou 3 mois) pour éviter ces écarts qui induisent souvent une hétérogénéité dans la qualité du stage et donc dans la notation.

#### *Contenu des livrables*

A l'UBS, un travail de rapport à chacun des semestres a été demandé aux étudiants. L'objectif du premier semestre était de rendre compte du fonctionnement de la structure qui reçoit l'étudiant et formaliser par écrit le cadre de la mission. L'objectif du second semestre était de décrire les compétences mobilisées pour réaliser les missions, de faire les liens avec les compétences développées pendant le temps de la formation, et de repérer les compétences restant à développer pour mettre en place son projet personnel et professionnel.

A l'UR2, la rédaction d'un mémoire était demandée aux étudiants. Le plan était détaillé par le responsable pédagogique : introduction, présentation de la structure d'accueil, revue de la littérature ou état de l'art, problématique et objectifs, matériels et méthodes, résultats et discussion, conclusion et perspectives. Ce mémoire devait être accompagné des deux fiches de suivi de stage rédigées au cours de l'année.

<sup>25</sup> Sous plusieurs intitulés : SUIO, SUIO-IP, SOIE.

<sup>26</sup> Mise à disposition d'un téléphone, conseils dans les sollicitations des structures, les démarches à suivre ou ne pas suivre.

Les autres ateliers étaient consacrés au renseignement des fiches de suivi de stage :

- Une fiche de suivi « début de la période de stage » : rappel du contexte (noms et fonctions des tuteurs, projet de stage), formulation des objectifs fixés ;
- Une fiche de suivi « fin de la période de stage » : rappel du contexte (noms et fonctions des tuteurs, projet de stage), description des activités réalisées, description des outils utilisés, description du réseau développé ;

Pendant les premiers mois, la majorité des étudiants ont eu quelques difficultés à saisir l'intérêt de ces fiches. D'autres mettaient en avant le manque de disponibilité de leur tuteur professionnel compromettant ainsi le renseignement en commun des fiches de suivi. En cas de disponibilité de leurs tuteurs, les étudiants préféraient les interroger sur des sujets concrets relatifs au stage plutôt que sur ces fiches. Pour la plupart d'entre eux, il aura fallu attendre la fin de l'année universitaire pour qu'ils s'approprient cet outil.

Ces ateliers ont également été l'occasion pour les étudiants de rencontrer des professionnels de leur secteur d'activité. Au cours de ces interventions, les professionnels étaient invités à :

- Présenter leur parcours de formation (diplômes, organismes de formation) et leur parcours professionnel (statuts, structures, postes, missions, responsabilités) ;
- Décrire votre environnement de travail (lieux, cadres de travail, horaires, déplacements, autres métiers et professions côtoyées) ;
- Décrire le type de tâches et missions réalisés (activités quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles, cycles de travail) ;
- Décrire les outils, méthodes et concepts mobilisés dans le cadre de votre activité ;
- Décrire le cadre réglementaire de votre activité ;
- Apporter aux étudiants votre vision prospective de l'emploi et des besoins en compétences dans votre secteur d'activité ;
- Soulever les problématiques relatives à votre activité à partir d'un cas concret pour engager des échanges avec les étudiants ;

Toutes ces interventions ont eu lieu au 2<sup>nd</sup> semestre afin d'éviter toute sollicitation abusive des professionnels de la part des étudiants pour trouver d'un stage. Ce choix se justifie d'autant plus que les étudiants, ayant à ce moment donné un pied dans le monde professionnel, se posent des questions qu'ils ne se seraient pas posés quelques mois auparavant (difficultés rencontrées au cours du stage, réflexion sur les débouchés, etc.).

En complément des ateliers, une personne du SUIO-IP et 2 personnes du SFC étaient à leur disposition toute l'année pour répondre à leurs éventuelles interrogations.

### *Le développement des partenariats socio-économiques*

Le développement des partenariats socio-économiques constituait un des principaux enjeux de cette expérimentation dans la mesure où ils étaient quasi-inexistants dans les filières concernées (hormis en entraînement). Il représentait également un moyen d'améliorer l'attractivité de ces formations.

A l'UBS, le choix s'est porté sur les structures du réseau de l'ESS puisqu'une d'entre elles participait à la fondation de l'UBS. Cette collaboration déjà existante a permis de rencontrer aisément d'autres structures de ce même réseau (relai d'information). De multiples rencontres ainsi été organisées entre représentants du réseau de l'ESS et représentants du monde universitaire afin de mieux se connaître mutuellement. Les entreprises ont ainsi pris connaissance du contenu des formations offertes à l'UFR LLSHS et des compétences acquises par ses étudiants. Chaque partie a ensuite formulé ses besoins et attentes quant au dispositif pouvant être proposé. Les contraintes de terrain ont également été analysées pour déboucher sur la création d'une UECG ESS.

Le secteur de l'ESS, largement inconnu en France, devrait intéresser prochainement les universités offrant des formations dites peu professionnalisantes. Ce secteur représente souvent entre 10 et 15% de l'emploi local, prend la forme de coopératives, d'associations ou de mutuelles, et regroupe les secteurs d'activités les plus divers : santé, action sanitaire et sociale, finance, assurance, éducation, environnement, développement durable, etc. Ces structures fonctionnent selon des principes d'aide et d'entraide, d'égalité des personnes (1 personne 1 voix), de solidarité entre membres et d'indépendance économique. Elles ont donc vocation à faire « avancer la société » et pour ce faire, elles souhaitent participer activement au rapprochement entre université et entreprise.

Dans le cadre de cette expérimentation, se pose la question de l'extension des partenariats socio-économiques hors des sphères de l'ESS. L'évaluateur a pu observer que cette recherche de partenariat paraissait plus difficile auprès d'entreprises dites « marchandes ». L'accueil d'un tel public induit en effet des contraintes que toutes les structures ne sont pas prêtes à assumer : compétences des étudiants incertaines, besoin de résultats immédiats, accompagnement chronophage, etc. Le développement de partenariats hors de l'ESS a malgré tout été initié par des étudiants recrutés dans le cadre du projet. Sur la base des liens entre leurs motivations professionnelles et les entreprises accessibles sur le territoire, les étudiants sont allés à la rencontre d'entreprises afin de leur faire signer des conventions d'intérêt signalant leur motivation à développer des liens voire des partenariats avec l'Université. L'évaluateur n'a pu observer l'effet de ces rencontres puisqu'elles n'ont été organisées qu'au 2<sup>nd</sup> semestre de l'année 2011/2012.

A l'UR2, dans la filière ergonomie, la situation est différente puisque la formation étant récente, les partenariats sont encore à construire et à formaliser. Certes, les enseignants disposent de leur propre réseau de contacts mais il ne suffit souvent pas. Une des premières étapes consistent donc à assurer la promotion de la filière auprès des différentes structures pouvant accueillir des étudiants en stage. Un travail d'identification des besoins des structures et de formalisation des compétences acquises par les étudiants doit être initié en amont. Dans le cadre de l'expérimentation, l'organisation d'une conférence de valorisation de la filière et l'intervention de professionnels en classe ont été les options privilégiées.

Dans la filière entraînement plus ancienne, les conventions de stages qui ont été signées les années précédentes sont un moyen de recueillir des coordonnées de structures et de tuteurs professionnels qui ont déjà accueilli des étudiants, et donc susceptibles d'en accueillir de nouveaux. Ces partenariats peuvent avoir été formalisés sous forme de conventions.

Finalement, l'expérimentation a été une étape délimitée dans le temps durant lequel les SFC ont pris beaucoup d'importance en termes d'actions, de présence, de ressources (humaines et financières). Ces équipes ont conquis une position et un rôle de coordination des actions (organisation de forums, relations avec les professionnelles, mise en place d'ateliers de tutorat, etc.). Il a pu fédérer les acteurs autour d'une politique globale ce qui dans l'absolu est transférable à d'autres territoires sur d'autres thématiques, à condition que l'organisation et le management laissent, comme ce fut le cas ici, la possibilité aux acteurs de s'exprimer, de prendre part, de s'investir de manière différenciée.

## CONCLUSION GENERALE

En résumé, le dispositif « les appreneuriales » s'est avéré évolutif en s'adaptant régulièrement aux difficultés rencontrées et au contexte particulier de l'Université. Il a ainsi permis, sous l'impulsion des SFC, de mettre en place des réalisations innovantes et de mobiliser de nouveaux acteurs.

Dans cette expérimentation, on a observé une triple évolution qui a concerné aussi bien les objectifs et leur mise en arborescence (arbres des objectifs), les acteurs constitutifs de ce projet dont le nombre, le poids, et les interactions (le sociogramme des acteurs) ont été modifiés sur la durée, et enfin les bénéficiaires avec l'apparition de nouveaux publics non prévus au démarrage.

Une des dimensions du projet, dans sa conception même, reposait sur des transferts internes à partir de compétences et d'expériences sur des pratiques d'alternance de certains acteurs embarqués dans le projet (IUT et Rennes2). Ces transferts se sont révélés inadéquats (trop en référence aux modes statutaires de l'alternance) ou ont pu être ignorés ou sous utilisés (avec la filière STAPS de Rennes 2).

Le choix des filières LLSHS et STAPS pour un projet sur l'alternance était ambitieux, voire audacieux, puisque par « nature » ces filières se prêtent mal aux échanges formatifs entre situations de travail et cursus général académique. Cette ambition n'a pu réellement aboutir puisqu'il a fallu revenir à la fois sur le concept même d'alternance, et sur les publics cibles.

Dans la version standard de l'alternance, les professionnels et enseignants coopèrent étroitement, échangent sur leur pratique, ajustent leur contributions à la formation, accompagnent en complémentarité les étudiants. Il a fallu pour les SFC sans cesse s'adapter, réorienter l'action en fonction des circonstances, des difficultés rencontrées, et élaborer de nouvelles réalisations en mesure de mobiliser de nouveaux acteurs.

A l'UBS, des stages courts sous forme de missions en entreprises pour une sensibilisation à ses modes de socialisation et à ses formes de mobilisation du travail ont été mis en place. Stages de découverte en quelque sorte, plutôt que période alternée venant enrichir les apprentissages fondamentaux de l'Université. Il y a eu réorientation aussi dans le choix des publics visés, afin d'en élargir l'assiette des volontaires potentiels pour ces stages de découverte. C'est ainsi que d'étudiants de Lettres, on est passé aux étudiants de langues et d'action sociale et management. Le choix des structures d'accueil pour les stages des étudiants, est resté très restreint. Il y a eu une polarisation sur des entreprises du secteur de l'ESS qui, par éthique de solidarité, se sont fait le « devoir » de proposer des missions courtes (animation forum, enquêtes quartier, communication, ...) sans intention de proposer ensuite de possibles opportunités d'embauches (alors qu'en général près de la moitié des alternants seront recrutés dans les entreprises d'accueil...). Rester enfermé dans ce secteur est donc un risque, celui d'une spécialisation et d'une connaissance limitée du monde productif, qui plus est sur un domaine d'activité aux conditions d'emploi très spécifiques, aux frontières du bénévolat et du militantisme.... Ouvrir l'horizon économique à d'autres secteurs est important. Cela a été tenté (via des OPCA notamment) mais sans aboutir pour l'instant. Plus largement, c'est à un déplacement d'ensemble du centre de gravité du projet, allant d'intentions d'actions - pouvant s'apparenter à une forme d'alternance renouvelée (mais pour tout dire « light ») - vers de la communication sur les conditions favorables pour réussir une bonne insertion professionnelle après l'université (avec forum, témoignages, outils d'aide à la recherche d'emploi...), et en allant aussi vers d'autres publics (notamment les élèves des lycées).

A l'UR2, la démarche semble s'être rapprochée davantage de la conception standard de l'alternance : banalisation de 2 jours de semaine désormais consacrés au stage (rythme perlé), augmentation sensible du nombre d'heures de stages, mise en place d'ateliers de tutorat, intervention de

professionnels en cours, etc. L'effort doit malgré tout se poursuivre à différents niveaux : « opérationnalité » des enseignements universitaires, échanges de pratiques entre université et entreprise, échanges entre enseignants et professionnels.

L'accompagnement pédagogique des étudiants bénéficiaires constitue une des principales réalisations du dispositif (recherche de stage, aide à la rédaction de CV et de lettres de motivation, mise à disposition de fiches de suivi, etc.). Cet accompagnement ayant été effectué dans sa totalité par les équipes recrutées grâce aux moyens financiers mis à disposition par le FEJ, la question se pose des moyens qui demeureront à la sortie de l'expérimentation, considérablement plus faibles semble-t-il, et alors que l'on cherche à étendre le projet à plus d'étudiants, et alors que les enseignants ont quelques difficultés à s'en saisir.

Rappelons enfin que le rôle des enseignants est apparu central dans la professionnalisation de leurs formations. Il semble nécessaire qu'ils soient pleinement associés dès l'élaboration d'un tel projet. Dans le cas contraire, leur « résistance au changement » pourrait constituer une barrière difficilement surmontable.

Le caractère changeant du programme a conduit à l'adaptation des outils d'évaluation. Cette adaptation en continu peut être perçue comme une caractéristique positive marquant la compétence d'acteurs à reconnaître les « défauts » d'une conception imprécise au démarrage et les risques d'enfermement dans des plans d'actions inadaptés. Inversement, cette ingéniosité locale ne garantit pas la transférabilité de l'expérimentation dans un autre contexte d'expérimentation. Les conditions pouvant permettre de formuler un avis sur la transférabilité n'ont pas été clairement réunies.

# BIBLIOGRAPHIE

Association Jeunesse et Entreprises (2010), *Regards croisés sur l'alternance*, Rapport d'enquête AJE, Juin 2010.

Calmand J., Epiphane D., Jugnot S. (2010), *Les chiffres des lettres : L'accès à l'emploi des jeunes diplômés en lettres et sciences humaines*, Net.doc 74, Céreq, Novembre 2010.

Calmand J., Epiphane D., Jugnot S. (2010), *Les chiffres des lettres : L'insertion des diplômés de lettres et sciences humaines*, Bref n°274, Céreq, mai 2010.

Darfay C. (2010), *Les littéraires séduisent les PME*, sudouest.fr, 10 juin 2010.

Deforge B. (2009), *Les Lettres, filière d'excellence*, blog de Bernard Deforge.

Di Pasquale S. (2007), *Les entreprises s'entichent des littéraires*, cadreemploi.fr, 1<sup>er</sup> septembre 2007.

Dorville C., Fleuriel S. (2005), *LES ETUDIANTS DE STAPS : Etudiants à part entière ou étudiants entièrement à part ?*, Laboratoire Jeune Equipe Sport Identité Culture, Faculté des sciences du sport de l'Université de Lille 2, juin 2005

Giret E., Michot T. (2008), *Les étudiants en STAPS face à leurs employeurs : Etude comparée des représentations portées sur la filière STAPS par des étudiants en STAPS et leurs employeurs potentiels*, ESPRIT CRITIQUE – 2006 VOL.08, NO.01

Giret J. F., Molinari-Perrier M. et Moullet S. (2006), *2001-2004 : les sortants de l'enseignement supérieur face au marché du travail*, pages 27 à 30, NEF 21, Céreq, mars 2006.

Guimont F. (2012), *Lettres, langues, sciences humaines et sociales : offrir une visibilité professionnelle aux étudiants et aux jeunes diplômés*, Dossier Ces universités qui dépoussièrent leurs filières LLSHS, educpros.fr, février 2012.

Guimont F. (2012), *Lettres, langues, sciences humaines et sociales : des effectifs en berne*, Dossier Ces universités qui dépoussièrent leurs filières LLSHS, educpros.fr, février 2012.

Hocini I. (2009), *Opération sauvetage pour les littéraires*, dossier une semaine pour l'emploi, tf1news, 3 décembre 2009.

Levenson C. (2010), *La filière littéraire, un cursus à réinventer*, slate.fr, 6 juillet 2010.

Parlier R. (2010), *Université : quand les entreprises tournent autour des littéraires*, le monde.fr, 19 février 2010.

Pillet P.-A. (2007), *Comment l'université peut-elle préparer ses littéraires au monde du travail ?*, Observatoire Boivigny, 30 avril 2007

Soyez F. (2011), *Les entreprises s'entichent des littéraires*, Le parisien, 10 mai 2011.

Vaillant E. (2010), *Colloque « sciences humaines » : des pistes pour améliorer l'insertion des étudiants*, educpros.fr, 19 février 2010.

Villepet S. (2010), *Le patron qui aime les littéraires*, Editions Desclée de Brouwer

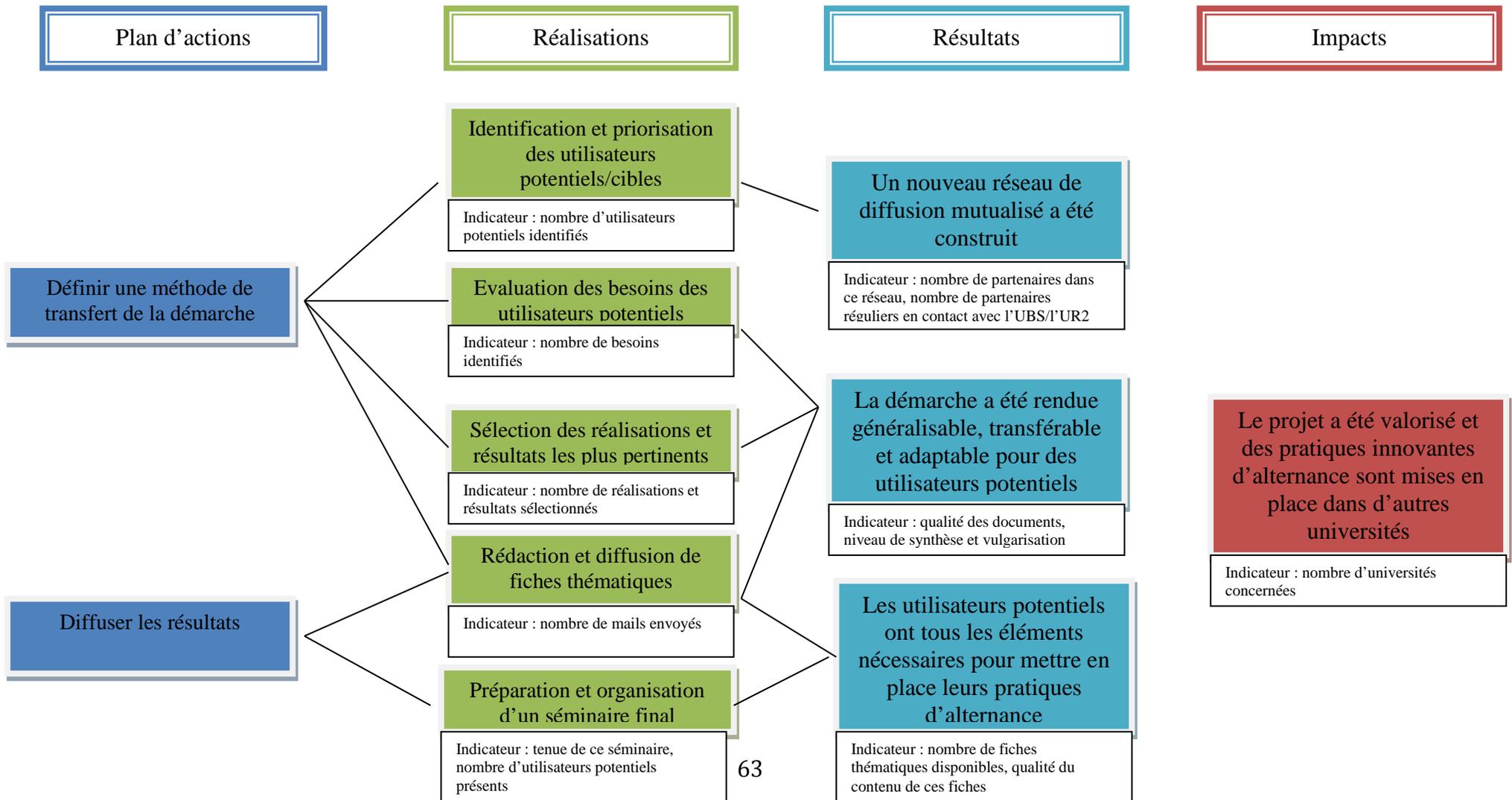
Liens :

<http://www.operationphenix.fr/>

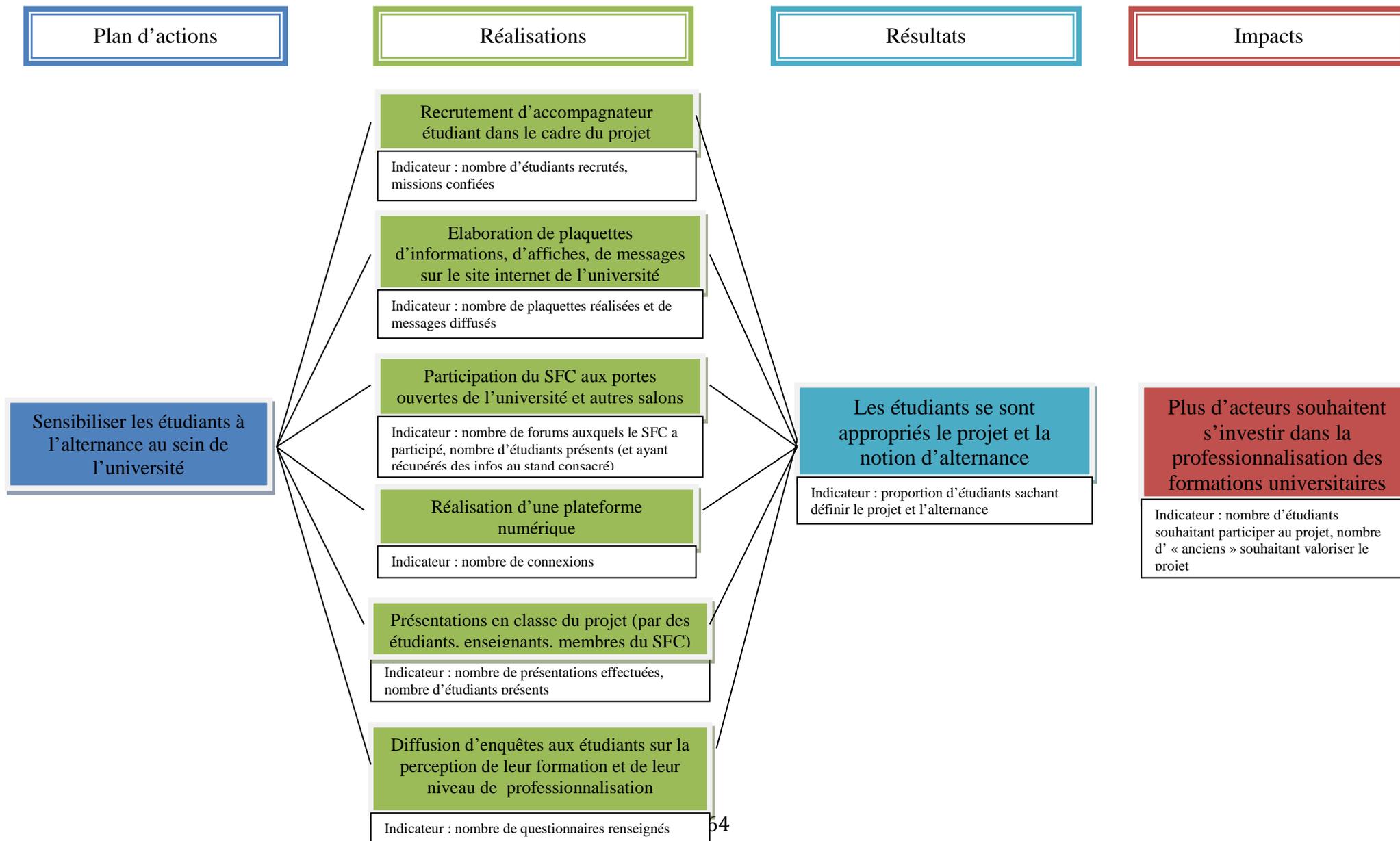
# ANNEXES

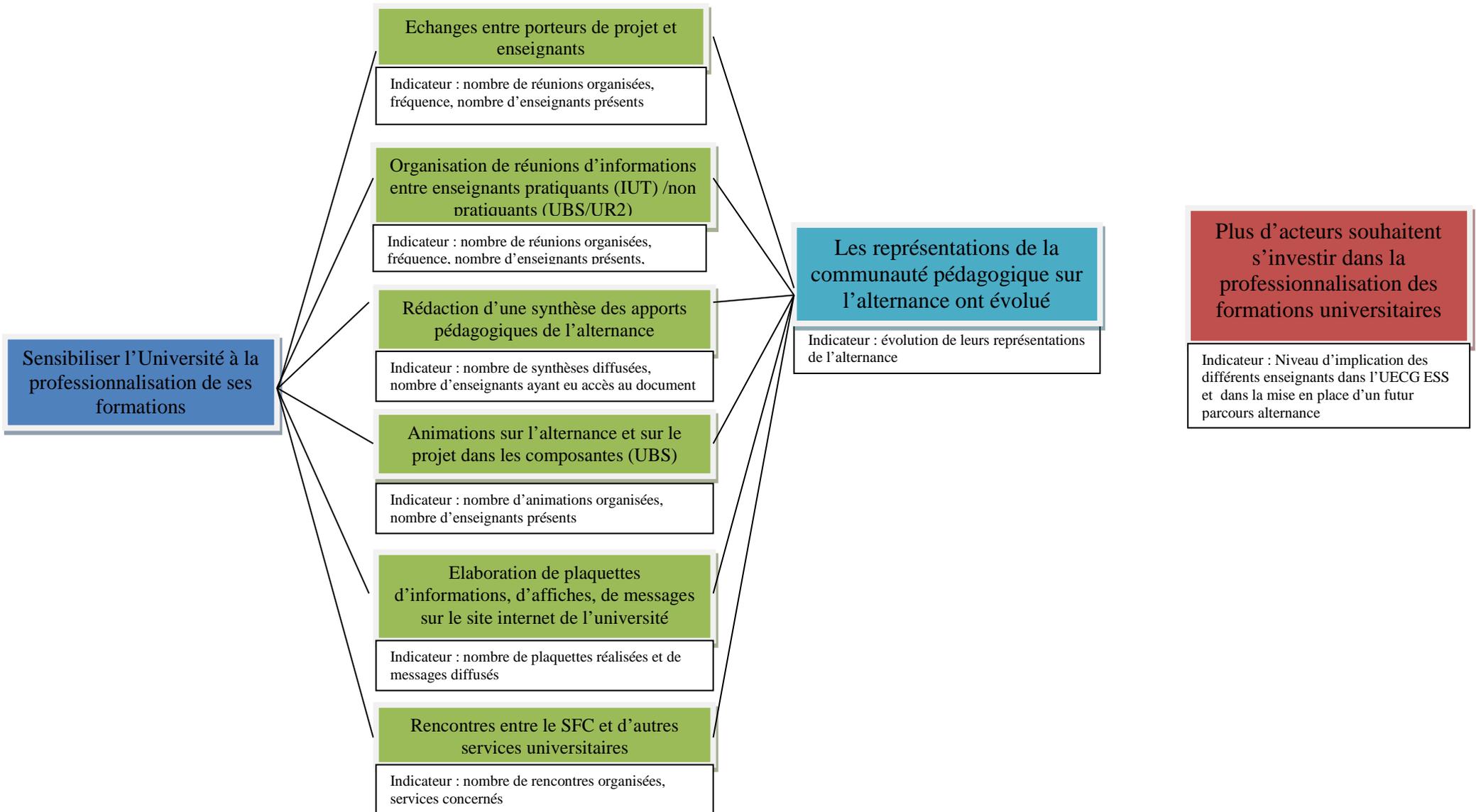
## ANNEXE 1 : LOGIGRAMMES ELABORES PAR OBJECTIF OPERATIONNEL

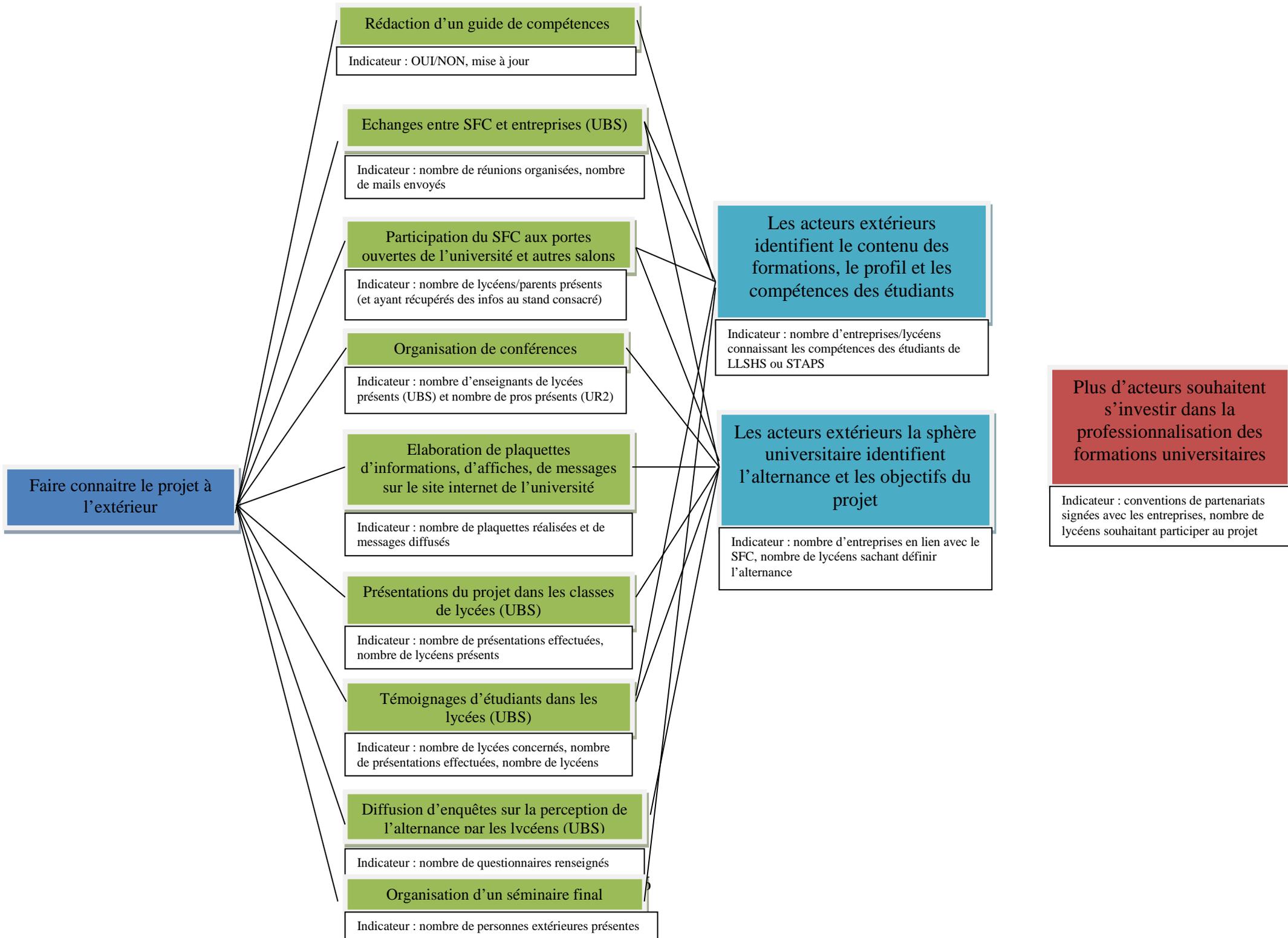
### OBJECTIF OPERATIONNEL N°1: “ Favoriser le transfert des pratiques innovantes aux autres universités”



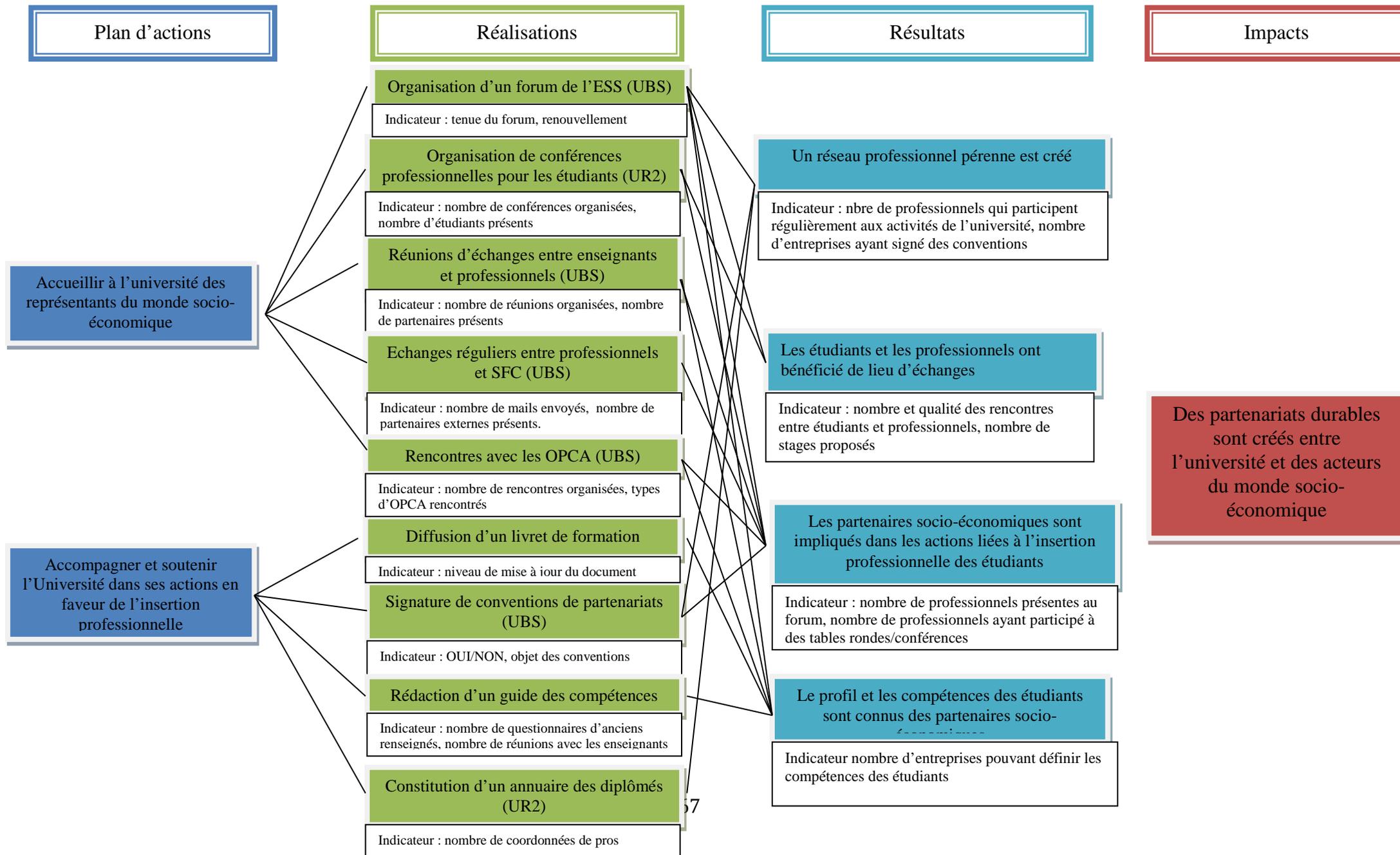
## OBJECTIF OPERATIONNEL N°2: “Développer la communication autour de l’alternance, des filières concernées et du projet”



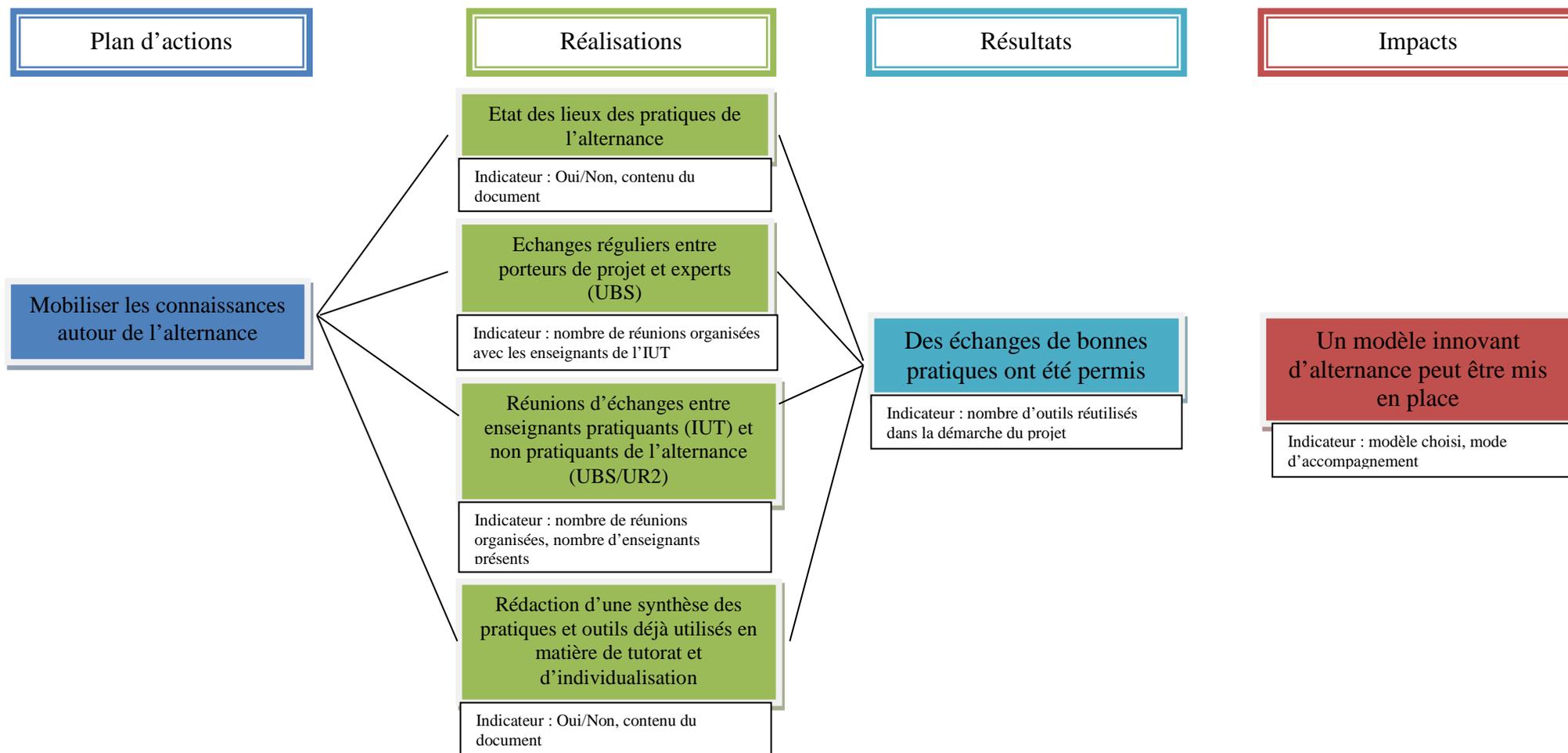


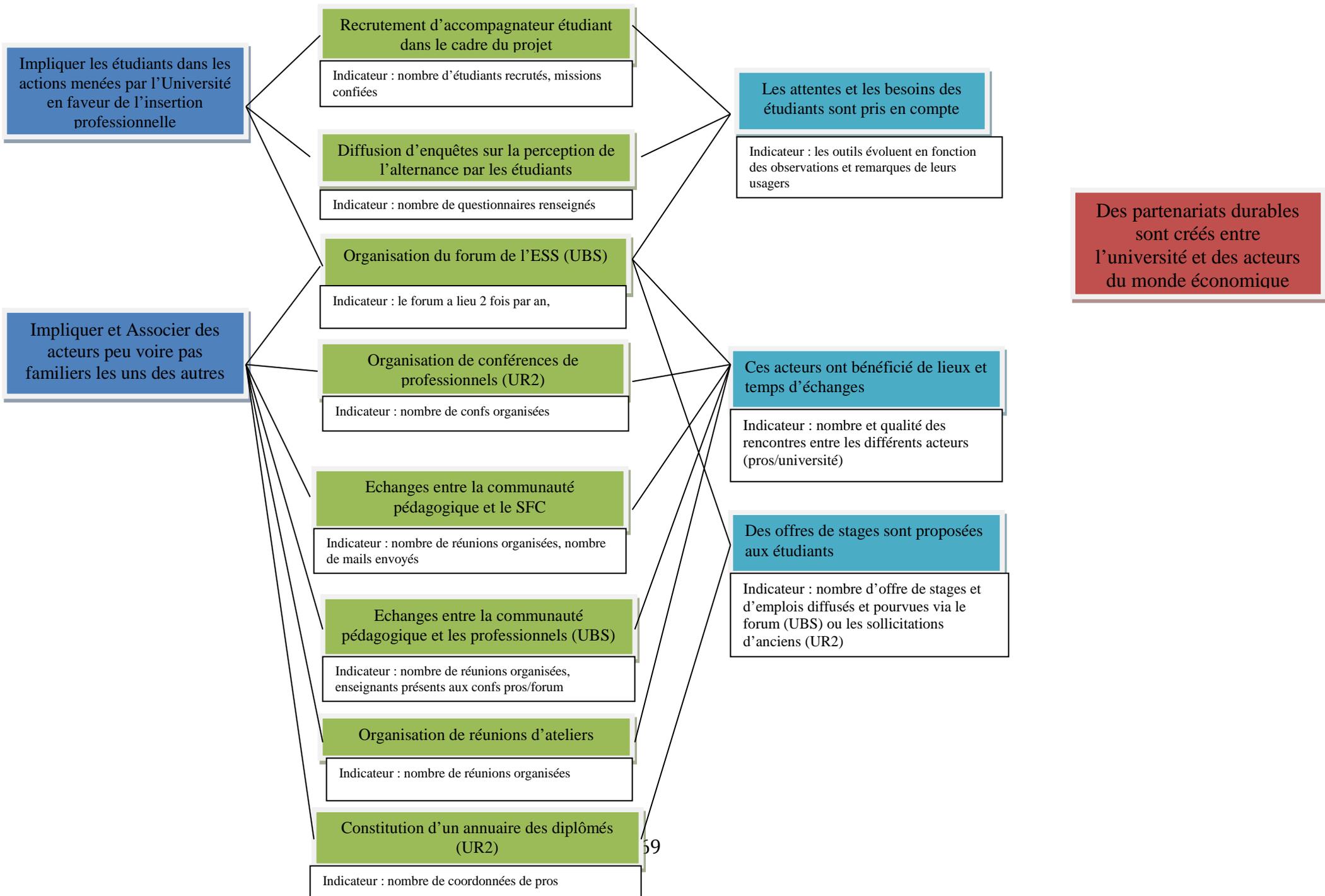


## OBJECTIF OPERATIONNEL N°3: « Renforcer et garantir l'engagement des partenaires socio-économiques »

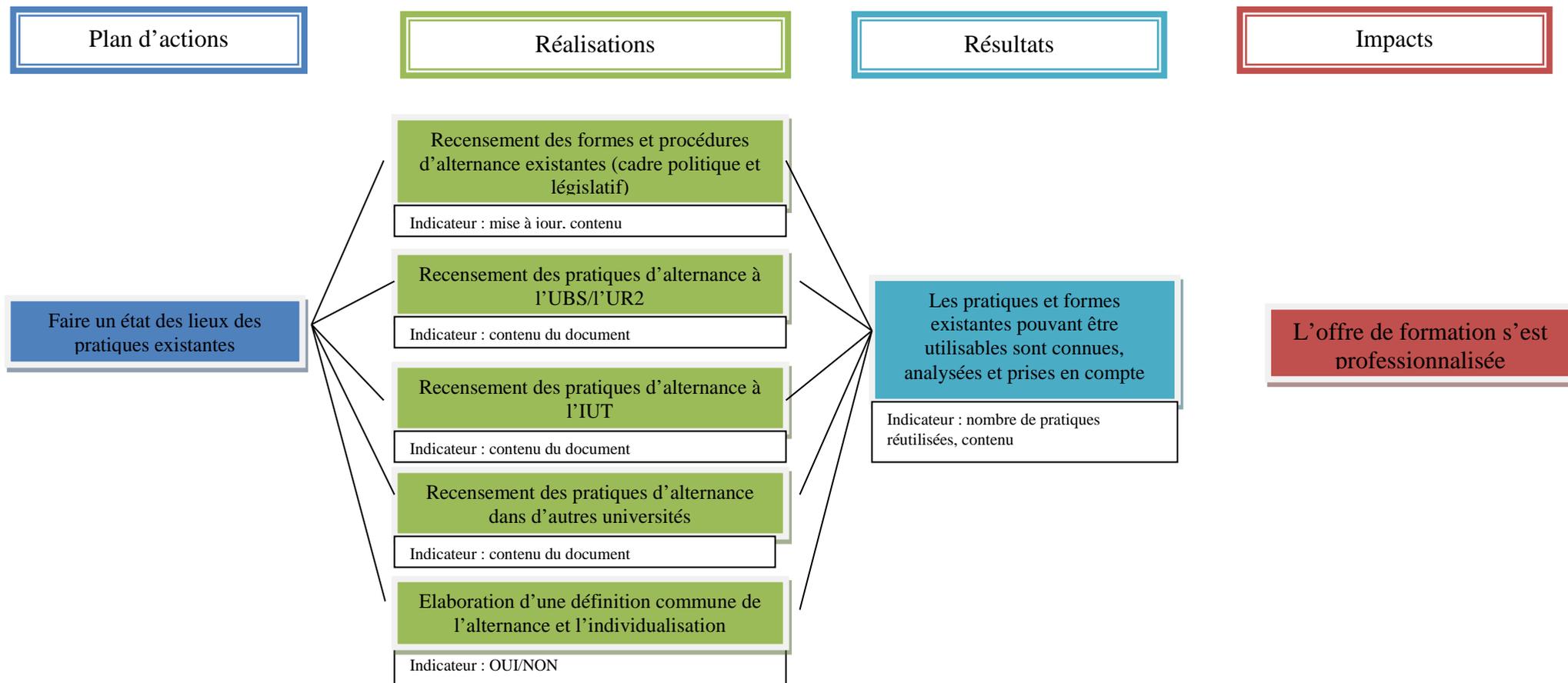


## OBJECTIF OPERATIONNEL N°4: “Promouvoir des partenariats innovants”





## OBJECTIF OPERATIONNEL N°5: “Adapter un modèle d’alternance spécifique aux formations concernées”



Impliquer les étudiants dans les actions menées par l'Université en faveur de l'insertion professionnelle

- Recrutement d'accompagnateur étudiant dans le cadre du projet  
Indicateur : nombre d'étudiants recrutés, missions confiées
- Diffusion d'une enquête sur la perception de l'alternance par les étudiants  
Indicateur : nombre de questionnaires renseignés
- Organisation de réunions avec les étudiants bénéficiaires l'année précédente (UBS)  
Indicateur : nombre de réunions organisées, nombre d'étudiants présents

Les attentes et les besoins des étudiants sont pris en compte  
Indicateur : nbre d'étudiants satisfaits des outils et évènements qui leur sont proposés

Mettre en place un modèle d'alternance en collaboration avec la communauté pédagogique et/ou les professionnels

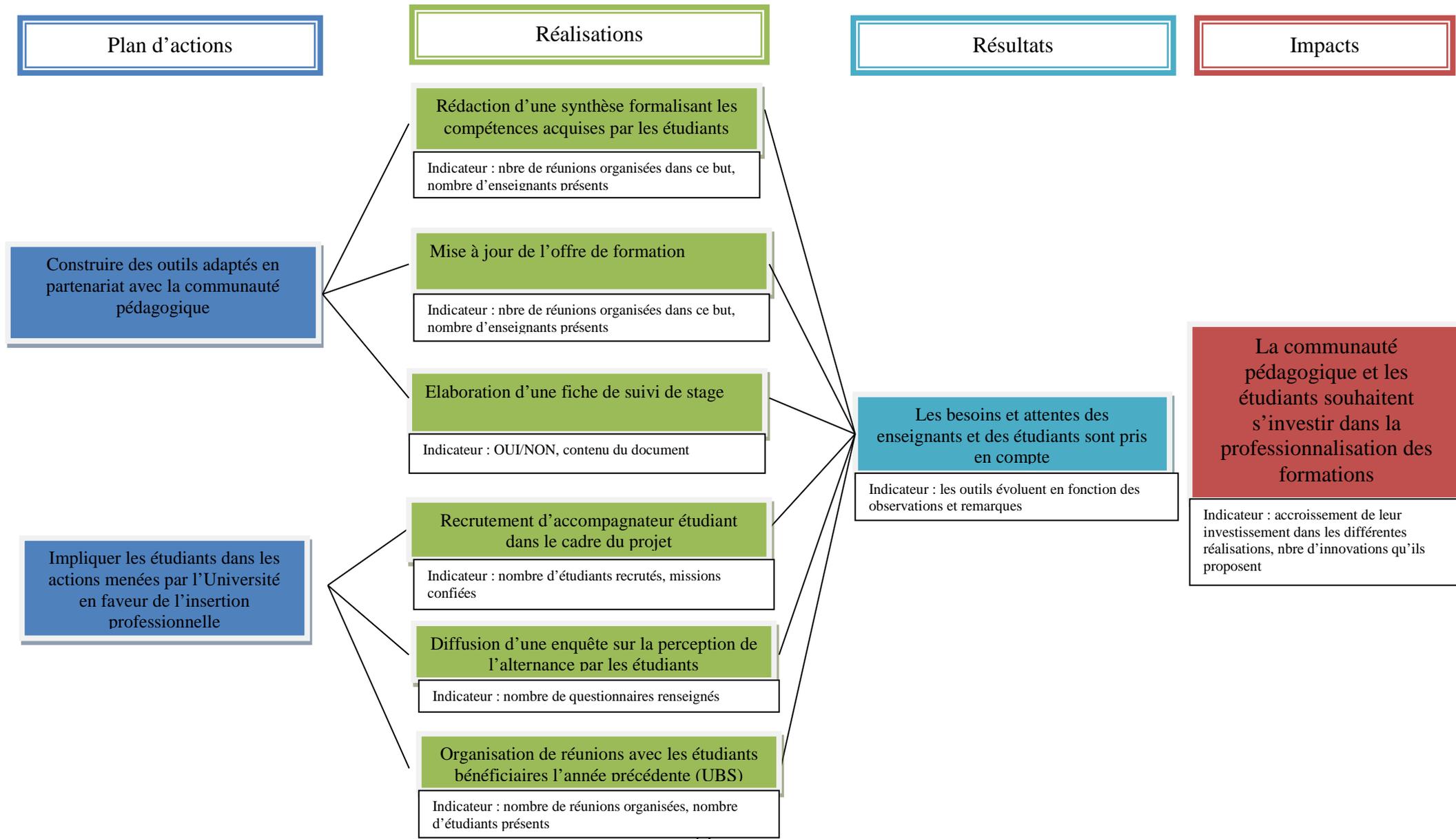
- Rencontres entre SFC, enseignants et/ou professionnels  
Indicateur : nombre de réunions organisées, nombre de personnes présentes
- Création d'une UECG ESS à l'UBS  
Indicateur : caractéristiques de l'option (nombre d'heures, organisation, contenu)
- Augmentation du nombre d'heures dédiées au stage à l'UR2  
Indicateur : nombre d'heures consacrées au stage
- Mise en place d'un accompagnement/tutorat spécifique  
Indicateur : nombre d'étudiants ayant renseigné les fiches, nombre d'étudiants ayant participé aux ateliers de tutorat, nombre de mails envoyés aux étudiants
- Création d'une plateforme numérique  
Indicateur : Oui/Non, mise à jour

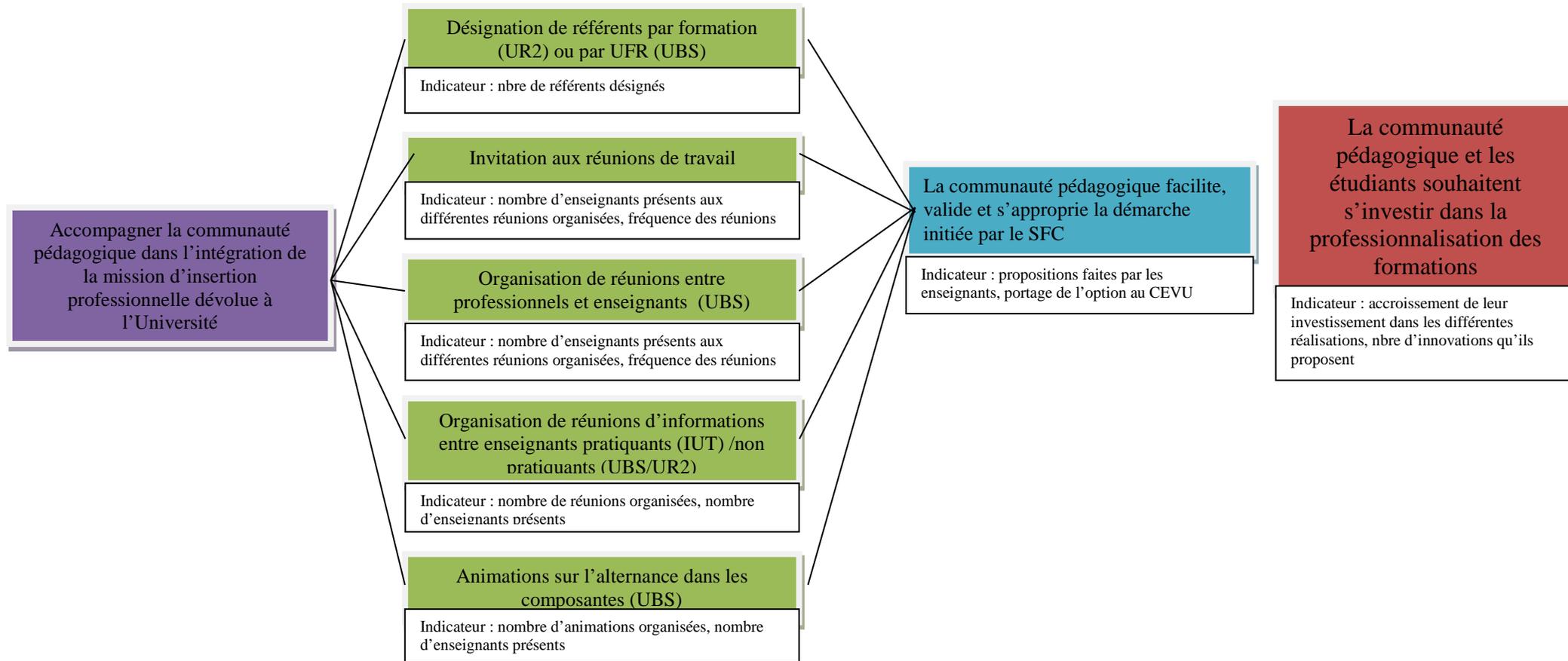
Un modèle innovant d'alternance a été créé et expérimenté  
Indicateur : pédagogie choisie, mode d'accompagnement

La mise en place d'un parcours compétences-entreprises est envisagée (UBS)  
Indicateur : nombre de réunions organisées dans cet objectif, démarches mises en place

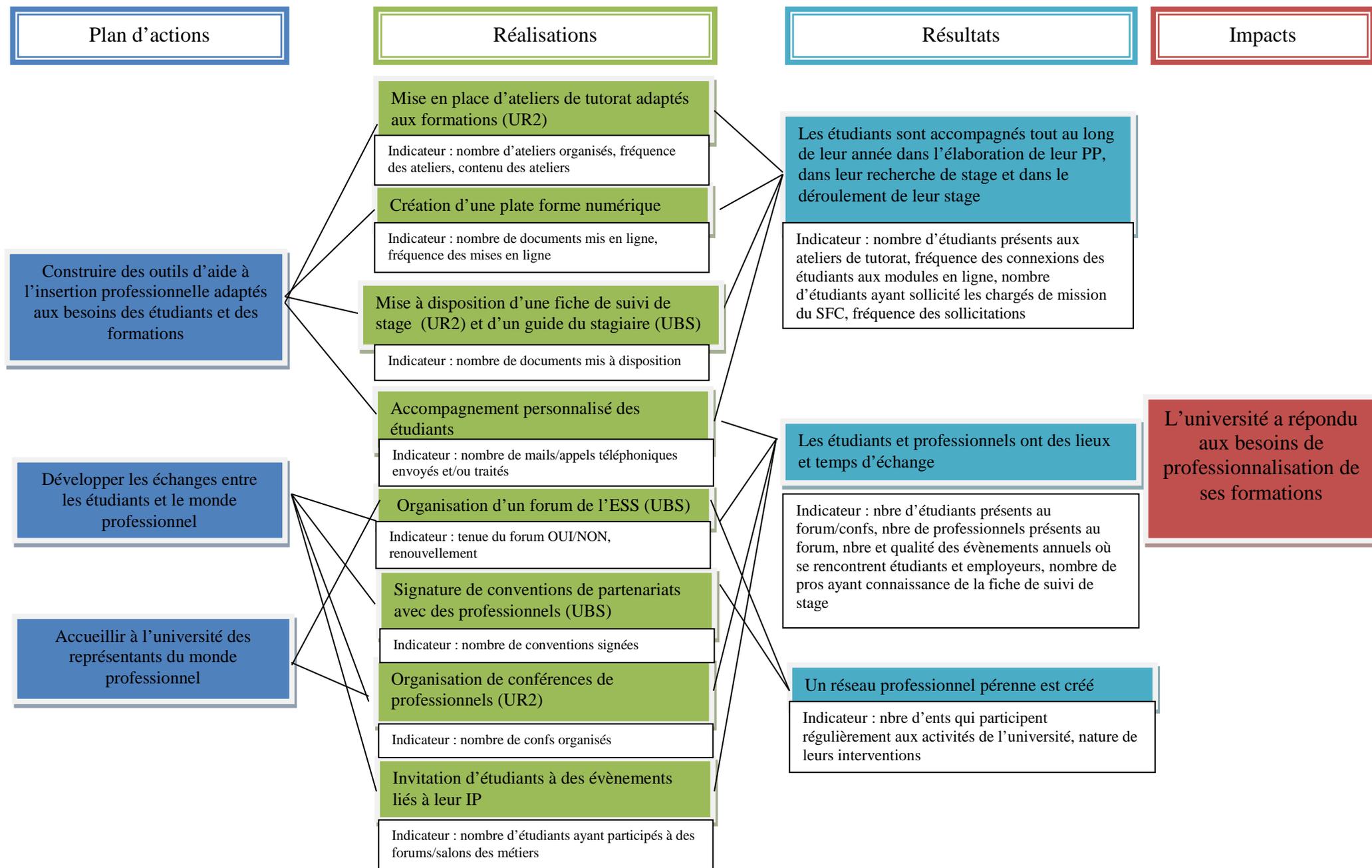
L'offre de formation s'est professionnalisée

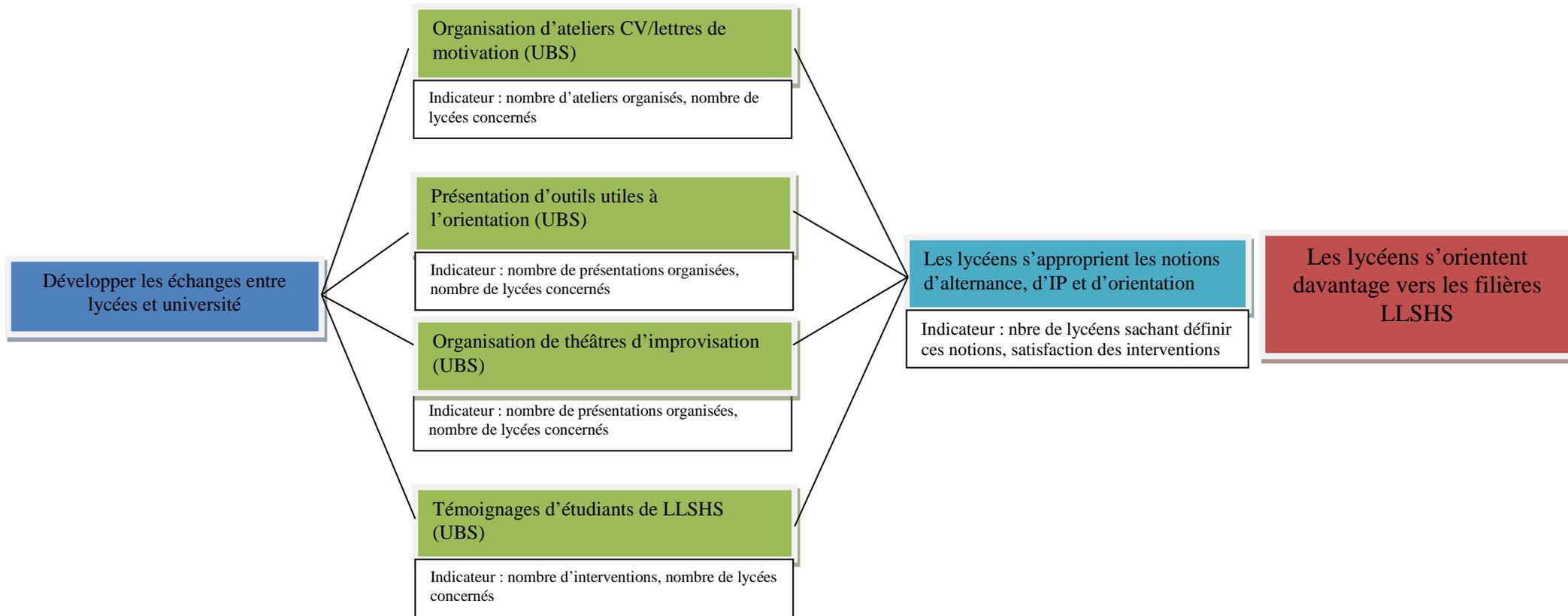
## OBJECTIF OPERATIONNEL N°6: “Associer la communauté pédagogique et les étudiants aux actions menées dans le cadre du projet ”





## OBJECTIF OPERATIONNEL n°7 : « Développer des actions innovantes à destination des étudiants et des lycéens »





## ANNEXE 2 : Liste des variables/indicateurs choisis par l'évaluateur (extraits des questionnaires t0 et t1)

### 1) Les stages et expériences professionnelles

- Avez-vous déjà fait des stages dans le cadre de vos études ? Jamais, 1 ou 2 fois, 3 ou 4 fois, 5 fois ou plus.
- En dehors de vos stages, avez-vous rencontré des professionnels de votre spécialité de Master dans le cadre de visites d'entreprises/ forums/cours/conférences/projets tutorés/réseaux sociaux/ relations personnelles ? Oui/non
- Avez-vous déjà eu des activités salariées par le passé ? emploi saisonnier, emploi régulier, non
- Considérez-vous votre formation actuelle comme professionnalisante ? Oui/Non

### 2) L'alternance à l'Université

- L'alternance à l'Université, selon vous, c'est : Mettre en pratique sur le terrain des connaissances acquises à l'université/Préparer un diplôme et acquérir une expérience professionnelle en même temps/Un moyen de trouver plus facilement un métier correspondant à mes compétences/L'idéal pour être rémunéré pendant sa formation/Une formation réservée aux moins bons élèves/Un moyen d'avoir moins de cours théoriques
- Quelle différence faites-vous entre un stagiaire et un « alternant » (un étudiant qui alterne les cours et les périodes en entreprise) ? Aucune. Ils sont tous les deux « exploités » par les entreprises/L' « alternant » est mieux rémunéré que le stagiaire/L' « alternant » est un vrai professionnel tandis que le stagiaire est un faux professionnel/Aucune idée
- Considérez-vous qu'il y ait un manque de communication sur l'offre de formations en alternance à l'université (notamment lors du choix d'orientation en Terminale) ? Oui/Non
- Savez-vous s'il existe des formations en alternance au sein de votre UFR ? Oui/Non
- Pensez-vous que les formations en alternance doivent être réservées à certains types de métiers ? Oui/Non
- Pensez-vous qu'il soit possible de mettre en place des formations en alternance dans votre filière ? Oui/Non
- A quel(s) moment(s) de votre cursus souhaiteriez-vous que l'alternance soit mise en place ? L1/L2/L3/M1/M2
- A quel(s) rythme(s) souhaiteriez-vous que l'alternance soit mise en place ? 3 jours à l'université / 2 jours en entreprise, 2 jours à l'université / 3 jours en entreprise, 1 semaine à l'université / 3 semaines en entreprise, 3 semaines à l'université / 1 semaine en entreprise, 1 mois à l'université / 1 mois en entreprise, Pendant les vacances scolaires uniquement, Le soir hors périodes de cours, Entre 3 et 6 mois en fin d'année
- L'alternance doit-elle être accompagnée d'une implication forte des enseignants ? Oui/Non
- L'alternance doit-elle être accompagnée d'une implication forte des professionnels ? Oui/Non
- L'alternance doit-elle être accompagnée d'une implication forte des anciens diplômés ? Oui/Non
- Connaissez-vous le Service de Formation Continue de votre université ? Oui/Non

### 3) Votre parcours universitaire

- Baccalauréat : spécialité, année d'obtention, ville d'obtention
- A votre entrée à l'université, pourquoi aviez-vous choisi cette filière ? Parce que j'aimais le sport/Parce que les cursus proposés m'intéressaient/Parce que cela correspondait au métier que je visais/Parce que je souhaitais passer les concours (CAPES, professorat des écoles...)/Parce que je n'avais pas d'autre idée de formation
- A votre entrée à l'université, aviez-vous un projet professionnel précis ? Oui/Non
- En avez-vous un aujourd'hui ? Oui/Non
- Avez-vous changé d'orientation à l'université ? Oui/Non
- Quel(s) diplôme(s) de l'enseignement supérieur avez-vous obtenu depuis votre baccalauréat ? BTS, DUT, DEUST, licence générale, autre diplôme.
- Après l'obtention de votre licence, vous envisagez de : Chercher du travail/ Faire une autre licence/ Poursuivre vos études vers un master/ Passer un concours/ Partir à l'étranger

### 4) Informations complémentaires

- Quel est l'intitulé exact de votre licence ?
- Votre régime d'inscription : formation initiale/continue
- Bénéficiez-vous d'une bourse de l'enseignement supérieur ? Oui/Non
- Votre nationalité :
- Votre année de naissance :
- Votre sexe :

**ANNEXE 3 : PRESENTATION DETAILLEE DES DONNEES QUALITATIVES  
RECUEILLIES**

<b>ENTRETIENS REALISES DANS LE CADRE DU PROJET</b>			
<b>Date de l'entretien</b>	<b>Durée</b>	<b>Identité des personnes rencontrées</b>	<b>Objet de l'entretien</b>
30 avril 2010	1h	Responsable d'une licence professionnelle à l'UFRAPS (UR2)	Historique/genèse du projet Présentation de sa filière L'alternance dans sa filière
30 avril 2010	1h	2 membres de la direction UFRAPS (UR2)	Présentation de l'UFR Etat des lieux des actions en lien avec l'IP des étudiants au sein de l'UFR L'alternance au sein de l'UFR) Historique/genèse du projet
3 mai 2010	2h	Responsable d'une licence générale et ancienne directrice adjointe de l'UFRAPS (UR2)	Etat des lieux des actions en lien avec l'IP des étudiants au sein de l'UFR et de sa filière Historique/genèse du projet L'alternance dans sa filière
4 mai 2010	3h	2 membres du SFC (UBS)	Historique/genèse du projet
4 mai 2010	1h30	Directeur de l'IUT Lorient (UBS)	L'alternance à l'IUT Historique/genèse du projet
7 mai 2010	1h	Responsable de la licence entraînement (UR2)	Etat des lieux des actions en lien avec l'IP des étudiants au sein de sa filière Historique/genèse du projet L'alternance dans sa filière
7 mai 2010	1h	Co-Responsable de la licence ergonomie (UR2)	Etat des lieux des actions en lien avec l'IP des étudiants au sein de sa filière Historique/genèse du projet
10 mai 2010	1h30	2 membres du SUIO-IP (UR2)	Présentation des missions du SUIO-IP (générales et spécifiques à la filière APS) Historique/genèse du projet Etat des relations avec le SFC et les enseignants
10 mai 2010	1h	Directeur du SFC (UR2)	Présentation des missions du SFC Historique/genèse du projet
11 mai 2010	1h30	Ancienne responsable du département lettres modernes à l'UFR LLSHS (UBS)	Présentation de sa filière Etat des lieux des actions en lien avec l'IP des étudiants au sein de sa filière Historique/genèse du projet
11 mai 2010	1h30	Enseignante lettres modernes à l'UFR LLSHS (UBS)	Présentation de sa filière Etat des lieux des actions en lien avec l'IP des étudiants au sein de sa filière
11 mai 2010	1h	2 membres de la direction de l'UFR LLSHS (UBS)	Présentation de l'UFR Etat des lieux des actions en lien avec l'IP des étudiants au sein de l'UFR Historique/genèse du projet
19 mai 2010	1h	2 membres de la cellule IUT	Présentation des missions de cette cellule
13 décembre	2h	3 membres du SFC (UBS)	Etat des relations avec les principaux acteurs du projet

2010			(IUT/UR2/enseignants/professionnels/étudiants) Avancée des actions dans le cadre des ateliers
13 décembre 2010	1h30	2 membres de la cellule IUT (UBS)	Etat des relations avec les principaux acteurs du projet (SFC/UR2/enseignants/professionnels/étudiants) Avancée des actions dans le cadre des ateliers
13 décembre 2010	1h	Responsable département lettres modernes à l'UFR LLSHS (UBS)	Etat des relations avec le SFC et l'IUT Implication des enseignants dans le projet Avancée des actions dans le cadre des ateliers
12 janvier 2011	2h	2 membres du SFC (UR2)	Etat des relations avec les principaux acteurs du projet (SFC de l'UBS/IUT/enseignants/étudiants/professionnels) Avancée des actions dans le cadre des ateliers
Juin-Juillet 2011	30min environ	9 étudiants bénéficiaires ou non dispositif	Historique du projet Retour sur les actions (pour les bénéficiaires) L'alternance à l'Université et en STAPS
23 juin 2011	1h	Expert de l'alternance	Présentation Historique/genèse du projet Etat des relations avec les acteurs du projet Vision de l'université
23 juin 2011	1h	Responsable département lettres modernes à l'UFR LLSHS (UBS)	Etat des relations avec le SFC Niveau d'implication Retour sur l'UECG ESS Bilan de la 1ère année d'expérimentation
23 juin 2011	1h	2 membres de la direction de l'UFR LLSHS (UBS)	Etat des relations avec le SFC Niveau d'implication Retour sur l'UECG ESS Bilan de la 1ère année d'expérimentation
23 juin 2011	2h	4 membres du SFC (UBS)	Etat des relations avec les principaux acteurs du projet (IUT/UR2/enseignants/professionnels/étudiants) Avancée des actions dans le cadre des ateliers Bilan de la 1ère année d'expérimentation
23 juin 2011	1h	Représentant du SUIO-IP (UBS)	Présentation des missions du SUIO-IP (générales et spécifiques à la filière APS) Historique/genèse du projet Etat des relations avec les enseignants et l'UFR LLSHS
24 juin 2011	2h	3 membres du SFC (UR2)	Etat des relations avec les principaux acteurs du projet (SFC de l'UBS/IUT/enseignants/étudiants/professionnels) Avancée des actions Bilan de la 1ère année d'expérimentation
27 juin 2011	1h30	Co-Responsable licence ergonomie à l'UFRAPS (UR2)	Retour sur l'expérimentation 2010/2011 Etat des relations avec le SFC et les professionnels Niveau d'implication Avancée des actions pour 2011/2012 Bilan de la 1ère année d'expérimentation
27 juin 2011	1h30	Représentant licence entraînement à l'UFRAPS (UR2)	Retour sur l'expérimentation 2010/2011 Etat des relations avec le SFC et les professionnels Niveau d'implication Avancée des actions pour 2011/2012 Bilan de la 1ère année d'expérimentation
27 juin 2011	1h	Directrice adjointe de l'UFRAPS (UR2)	Etat des relations avec le SFC Niveau d'implication

			Bilan de la 1ère année d'expérimentation
28 juin 2011	1h	Représentant du SUIO-IP (UR2)	Etat des relations avec le SFC Niveau d'implication Avancée des actions pour 2011/2012
29 juin 2011	1h	Chargé de mission association DEFIS	Présentation de l'association Historique/genèse du projet Etat des relations avec les acteurs du projet Vision de l'université Retour sur les stages 2010/2011
29 juin 2011	1h	Directeur du crédit coopératif de Lorient	Présentation de la structure Historique/genèse du projet Etat des relations avec les acteurs du projet Vision de l'université
29 juin 2011	1h	Président de C2SOL	Présentation de la structure Historique/genèse du projet Etat des relations avec les acteurs du projet Vision de l'université
29 juin 2011	1h30	4 membres du collectif de Kerfléau	Présentation des structures appartenant au collectif Historique/genèse du projet Etat des relations avec les acteurs du projet Vision de l'université Retour sur les stages 2010/2011
29 juin 2011	1h30	2 membres de la cellule IUT (UBS)	Etat des relations avec les principaux acteurs du projet (SFC/UR2/enseignants/professionnels/étudiants) Avancée des actions dans le cadre des ateliers
20 septembre 2011	15min chacun	5 étudiants bénéficiaires en 2010/2011	Retour sur le stage réalisé en 2010/2011 Etat des relations avec le SFC, les enseignants et les professionnels Bilan de cette année d'expérimentation
29 novembre 2011	1h	Enseignante lettres modernes à l'UFR LLSHS (UBS) et au lycée Dupuy de Lôme	Niveau d'implication Retour sur les actions mises en place à l'UBS et dans son lycée
29 novembre 2011	2h	3 membres du SFC (UBS)	Etat des relations avec les principaux acteurs du projet (SFC de l'UR2/enseignants/étudiants/professionnels) Retour sur les actions mises en place à l'université et dans les lycées au 1 <sup>er</sup> semestre Avancée des actions pour le 2 <sup>nd</sup> semestre
29 novembre 2011	1h	Chargé de mission association DEFIS	Etat des relations avec les acteurs du projet Evolution de la vision de l'université et des étudiants Retour sur les stages 1 <sup>er</sup> semestre 2011/2012
29 novembre 2011	1h	Directeur du crédit coopératif de Lorient	Etat des relations avec les acteurs du projet Evolution de la vision de l'université et des étudiants Retour sur le stage 1 <sup>er</sup> semestre 2011/2012
5 décembre 2011	1h	Président de C2SOL	Etat des relations avec les acteurs du projet Evolution de la vision de l'université et des étudiants Retour sur le stage 1 <sup>er</sup> semestre 2011/2012
5 décembre 2011	1h	Directrice adjointe de l'UFR LLSHS (UBS)	Etat des relations avec le SFC et les professionnels Implication des enseignants Retour sur l'UECG ESS au 1 <sup>er</sup> semestre
5 décembre	1h	1 membre du collectif de	Etat des relations avec les acteurs du projet

2011		Kerfléau	Evolution de la vision de l'université et des étudiants Retour sur les stages du 1 <sup>er</sup> semestre 2011/2012
5 décembre 2011	1h	Correspondant MAIF	Présentation de la structure Historique/genèse du projet Etat des relations avec le SFC et les enseignants Vision de l'université Retour sur le stage 1 <sup>er</sup> semestre 2011/2012
5 décembre 2011	1h	Directrice du CIO Lorient	Présentation de la structure et de ses missions Historique/genèse du projet Etat des relations avec le SFC Retour sur les actions menées dans les lycées
6 décembre 2011	2h	3 membres du SFC (UR2)	Etat des relations avec les principaux acteurs du projet (SFC de l'UBS/enseignants/étudiants/professionnels) Retour sur les actions mises en place au 1 <sup>er</sup> semestre Avancée des actions pour le 2 <sup>nd</sup> semestre
13 décembre 2011	1h	Représentant licence entrainement à l'UFRAPS (UR2)	Etat des relations avec le SFC, les étudiants et les professionnels Retour sur les actions mises en place au 1 <sup>er</sup> semestre Avancée des actions pour le 2 <sup>nd</sup> semestre
13 décembre 2011	1h30	Co-Responsable licence ergonomie à l'UFRAPS (UR2)	Etat des relations avec le SFC, les étudiants et les professionnels Retour sur les actions mises en place au 1 <sup>er</sup> semestre Avancée des actions pour le 2 <sup>nd</sup> semestre
13 décembre 2011	1h	Représentant du SUIO-IP (UR2)	Etat des relations avec le SFC, les étudiants et les professionnels Retour sur les actions mises en place au 1 <sup>er</sup> semestre Niveau d'implication
13 décembre 2011	30min	Directrice adjointe de l'UFRAPS (UR2)	Etat des relations avec le SFC Niveau d'implication
4 janvier 2012	30min	Directeur Service Emploi Familiaux	Présentation de la structure Historique/genèse du projet Etat des relations avec le SFC et les enseignants Vision de l'université
11 janvier 2012	45min	Directrice du SFC (UBS)	Pilotage du projet Retour sur les actions mises en place à l'université et dans les lycées Avancée des nouvelles actions
16 janvier 2012	15min	Représentant du SUIO-IP (UBS)	Etat des relations avec le SFC Niveau d'implication
7 mars 2012	1h	Etudiant recruté dans le cadre du projet + bénéficiaire en 2010/2011 (UBS)	Retour sur les actions réalisées dans le cadre de sa mission d'accompagnateur étudiant Retour sur l'UECG ESS Etat des relations avec le SFC, les enseignants et les professionnels Bilan de l'expérimentation
7 mars 2012	2h	9 étudiants bénéficiaires en 2011/2012 (UBS)	Historique du projet Etat des relations avec le SFC, les enseignants et les professionnels Retour sur l'UECG ESS et les outils mis en place (livret de stage)

			Réflexion sur l'alternance, l'orientation et l'IP Bilan de l'expérimentation
9 mars 2012	2h	24 étudiants bénéficiaires – licence ergonomie – en 2011/2012 (UR2)	Historique du projet Etat des relations avec le SFC, les enseignants et les professionnels Retour sur l'UECG ESS et les outils mis en place (ateliers de tutorat, fiches de suivi) Réflexion sur l'alternance, l'orientation et l'IP Bilan de l'expérimentation
21 mars 2012	1h	7 étudiants bénéficiaires – licence entrainement - en 2011/2012 (UR2)	Historique du projet Etat des relations avec le SFC, les enseignants et les professionnels Retour sur l'UECG ESS et les outils mis en place (ateliers de tutorat, fiches de suivi) Réflexion sur l'alternance, l'orientation et l'IP Bilan de l'expérimentation
27 mars 2012	30min	Etudiante recrutée dans le cadre du projet + bénéficiaire en 2010/2011 (UBS)	Retour sur les actions réalisées dans le cadre de sa mission d'accompagnateur étudiant Retour sur l'UECG ESS Bilan de l'expérimentation
27 mars 2012	30min	Etudiant recruté dans le cadre du projet (UBS)	Retour sur les actions réalisées dans le cadre de sa mission d'accompagnateur étudiant Retour sur l'UECG ESS Bilan de l'expérimentation
4 juin 2012	1h	Directrice adjointe de l'UFR LLSHS (UBS)	Retour sur les stages du 2 <sup>nd</sup> semestre (rapports/soutenance) Etat des relations avec le SFC, les enseignants et les professionnels Perspectives de pérennisation du dispositif Bilan de l'expérimentation
4 juin 2012	1h	Chargé de mission association DEFIS	Retour sur les stages du 2 <sup>nd</sup> semestre (déroulement/rapports/soutenance) Etat des relations avec le SFC, les enseignants et les étudiants Bilan de l'expérimentation
5 juin 2012	2h	3 membres du SFC (UR2)	Etat des relations avec les principaux acteurs du projet (SFC de l'UBS/enseignants/étudiants/professionnels) Retour sur les actions mises en place à l'université Valorisation du projet Bilan de l'expérimentation
5 juin 2012	1h	Représentant licence entrainement à l'UFRAPS (UR2)	Etat des relations avec le SFC, les étudiants et les professionnels Retour sur les actions mises en place au 2 <sup>nd</sup> semestre Perspectives de pérennisation Bilan de l'expérimentation
5 juin 2012	1h30	Co-Responsable licence ergonomie à l'UFRAPS (UR2)	Etat des relations avec le SFC, les étudiants et les professionnels Retour sur les actions mises en place au 2 <sup>nd</sup> semestre Perspectives de pérennisation Bilan de l'expérimentation
5 juin 2012	1h	Représentant du SUIO-IP	Etat des relations avec le SFC, les étudiants et les

		(UR2)	professionnels Retour sur les actions mises en place au 2 <sup>nd</sup> semestre Niveau d'implication Bilan de l'expérimentation
7 juin 2012	3h	3 Membres du SFC (UBS)	Etat des relations avec les principaux acteurs du projet (SFC de l'UR2/enseignants/étudiants/professionnels) Retour sur les actions mises en place à l'université et dans les lycées au 2 <sup>nd</sup> semestre Bilan de l'expérimentation
7 juin 2012	1h	Directeur du crédit coopératif Lorient	Retour sur le stage du 2 <sup>nd</sup> semestre (déroulement/rapports/soutenance) Etat des relations avec le SFC, les enseignants et les étudiants Bilan de l'expérimentation
3 juillet 2012	1h	Directeur du SFC (UR2)	Etat des relations avec le SFC de l'UBS, les enseignants, les professionnels et les étudiants Perspectives de transfert du dispositif Bilan de l'expérimentation
12 juillet 2012	1h	Directrice adjointe de l'UFR APS (UR2)	Retour sur les actions mises en place au 2 <sup>nd</sup> semestre Etat des relations avec le SFC, les enseignants et les professionnels Pérennisation du dispositif Bilan de l'expérimentation

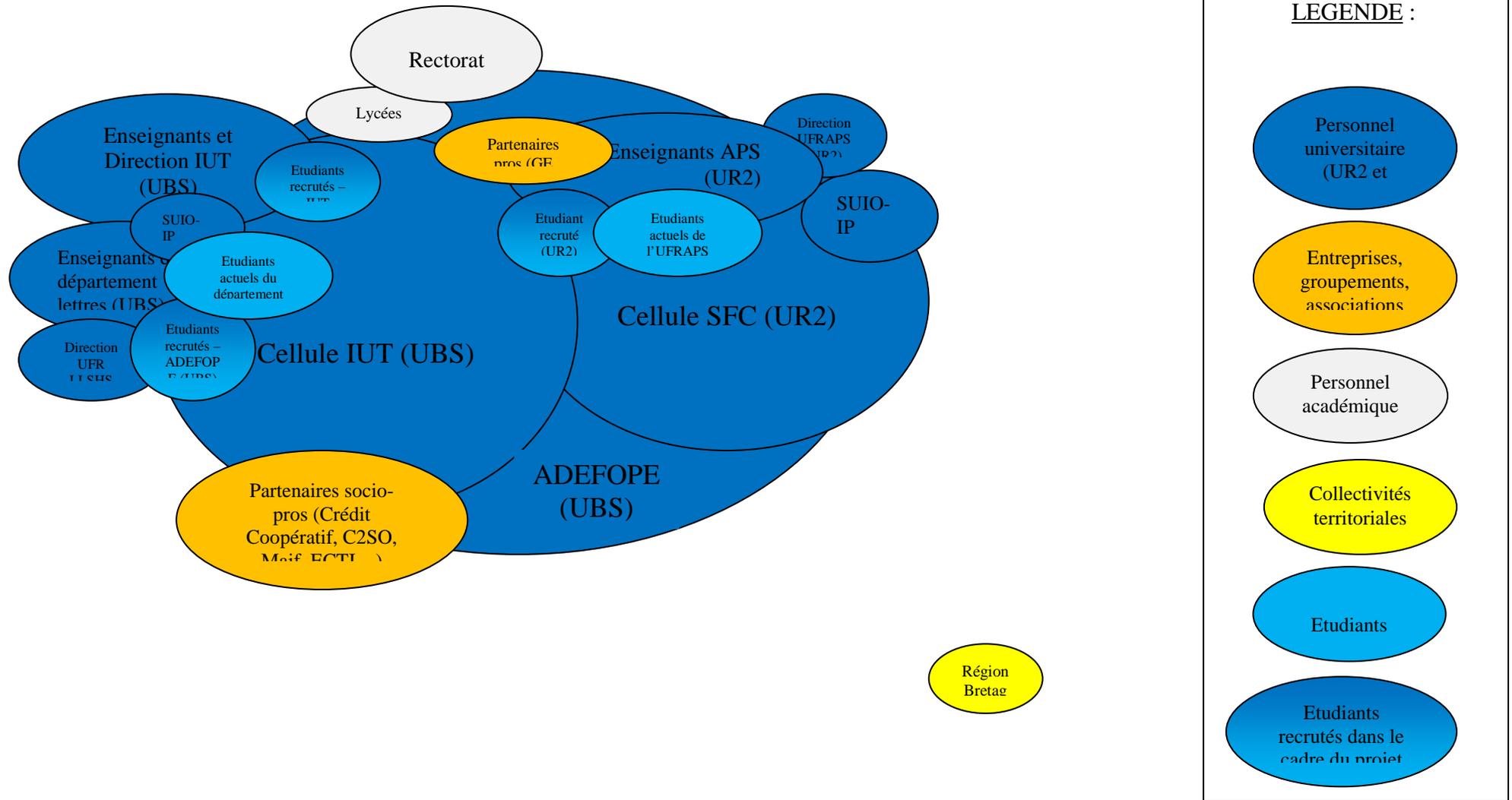
<b>TEMPS D'OBSERVATION</b>		
<b>Date</b>	<b>Personnes observées</b>	<b>Objet</b>
8 janvier 2010	Membres de l'atelier 1 « pilotage du projet »	Lancement du projet et rencontres des partenaires contractuels et réseau du projet
9 février 2010	Membres du SFC de l'UR2, SUIO-IP et enseignants	Point sur le démarrage de l'expérimentation Réflexion sur l'alternance à l'UFRAPS
25 mai 2010	Membres de l'atelier 2 « pilotage de l'alternance »	valider la définition de l'alternance, faire un état des lieux de l'alternance discuter du questionnaire à destination des étudiants et de la méthode de transfert de l'alternance
1 <sup>er</sup> juin 2010	Membres de l'atelier 5 « partenaires de l'alternance »	présenter l'offre de formation en APS et lettres modernes discuter de la méthodologie des enquêtes à destination des anciens diplômés
4 juin 2010	Membres de l'atelier 1 « pilotage du projet »	Réaliser le bilan des actions,
15 juin 2010	Membres de l'atelier 4 « individualisation »	Présentation de l'atelier (Objectifs, Résultats attendus, Déroulement de l'atelier, Méthode)
2 juillet 2010	Membres de l'atelier 1 « pilotage du projet »	Réaliser le bilan des actions, présenter le bilan financier afin d'en informer les partenaires
7 juin 2010	Membres de l'atelier 4 « alternance et individualisation »	lancer l'atelier présenter les objectifs, les résultats attendus et le déroulement.
6 juillet 2010	Membres de l'atelier 2 « pilotage de l'alternance »	Présentation de l'avancée de la cellule IUT : l'alternance en Europe, enquête auprès des lycéens, schéma méthodologique de transfert de l'alternance
6 juillet 2010	Membres de l'atelier 5 « partenaires de l'alternance »	Présentation des premiers résultats des enquêtes auprès des anciens étudiants et des compétences développées Présentation d'une plaquette de communication à destination des entreprises
10 décembre 2010	Membres de l'atelier 7 « valorisation »	Présentation de l'atelier (Objectifs, Résultats attendus, Déroulement de l'atelier, Méthode)
15 décembre 2010	Membres de l'atelier 1 « pilotage du projet »	Recueil des appréciations sur le déroulement du projet Bilan des actions réalisées, en cours et à venir
4 février 2011	Professionnels, étudiants, membres du SFC	Forum de l'Economie Sociale et Solidaire, 1 <sup>ère</sup> édition
4 avril 2011	Membres de l'atelier 7 « valorisation »	Présentation de l'avancée des travaux Problématiques rencontrées Redéfinition des objectifs généraux du guide
15 avril 2011	Professionnels de l'alternance	Conférence sur le lien formation-emploi de Jacques Limoges (professeur à l'Université de Sherbrooke, Canada)
15 juin 2011	Enseignants et professionnels	Conférence « Sciences et Techniques de l'Activité Physique au service des Entreprises)
22 juin 2011	Enseignants de STAPS	Permettre un temps d'informations et d'échanges entre les enseignants APS et ceux de l'IUT de Lorient sur l'alternance à l'université, et particulièrement sur les pratiques de tutorat, d'évaluation et d'accompagnement à l'insertion professionnelle
5 juillet 2011	Membres de l'atelier 7	Recensement des résultats à valoriser

	« valorisation »	Réflexions sur les formes de productions Définition d'un calendrier de travail portant sur le contenu des productions
11 juillet 2011	Membres de l'atelier 1 « pilotage du projet »	Etat des lieux des actions marquantes du projet Définition des actions à mettre en place jusqu'à juin 2012
11 juillet 2011	Membres de l'atelier 3 « pédagogie de l'alternance »	Définition des actions à mettre en place dans le cadre de la semaine des appreneuriales
20 septembre 2011	Professionnels, étudiants, membres du SFC	Forum de l'Economie Sociale et Solidaire, 1 <sup>ère</sup> édition
22 septembre 2011	Membres de l'atelier 3 « pédagogie de l'alternance »	Point sur les actions menées dans les lycées Point sur les actions à mettre en place dans le cadre de la semaine des appreneuriales
10 octobre 2011	Etudiants bénéficiaires – L3 ergonomie	Tutorat « recherche de stage et préparation à l'insertion professionnelle » : tour de table au cours duquel chaque étudiant a présenté son projet de stage, sa démarche de recherche, ses résultats, les difficultés rencontrées, les moyens d'y résoudre ainsi que les délais.
11 octobre 2011	Etudiants bénéficiaires – L3 ergonomie	Tutorat « recherche de stage et préparation à l'insertion professionnelle » : remise des CV et lettres de motivation corrigés
17 octobre 2011	Membres de l'atelier 7 « valorisation »	Appropriation de la trame à partir des exemples recensés Validation des résultats à valoriser Stratégie de valorisation, calendrier et forme
28 novembre 2011	Etudiants – L3 ergonomie	Tutorat « recherche de stage et préparation à l'insertion professionnelle » : point sur les recherches de stages
12 décembre 2011	Etudiants – L3 entraînement	Tutorat « recherche de stage et préparation à l'insertion professionnelle » : point sur les recherches de stages
26 janvier 2012	Membres du comité de pilotage	Comité de pilotage du projet : retour sur les rencontres avec la MAFEJ et la DRJSCS, avancée des actions sur chacun des territoires et de l'atelier « valorisation » plus particulièrement, préparation du séminaire final
6 février 2012	Etudiants – L3 ergonomie	Tutorat double : mise à jour des infos sur les stages, travail individuel sur les fiches de suivi de stage, intervention d'un professionnel et présentation individuelle des étudiants d'un powerpoint (projet de stage, objectifs, moyens mobilisés)
9 février 2012	Etudiants – L3 entraînement	Tutorat « pédagogique » : présentation des fiches de suivi de stage
16 février 2012	Etudiants – L3 entraînement	Intervention d'un professionnel
8 mars 2012	Etudiants – L3 entraînement	Intervention d'un professionnel
12 mars 2012	Etudiants – L3 ergonomie	Interventions de 5 professionnels (+ 5 autres en APA)

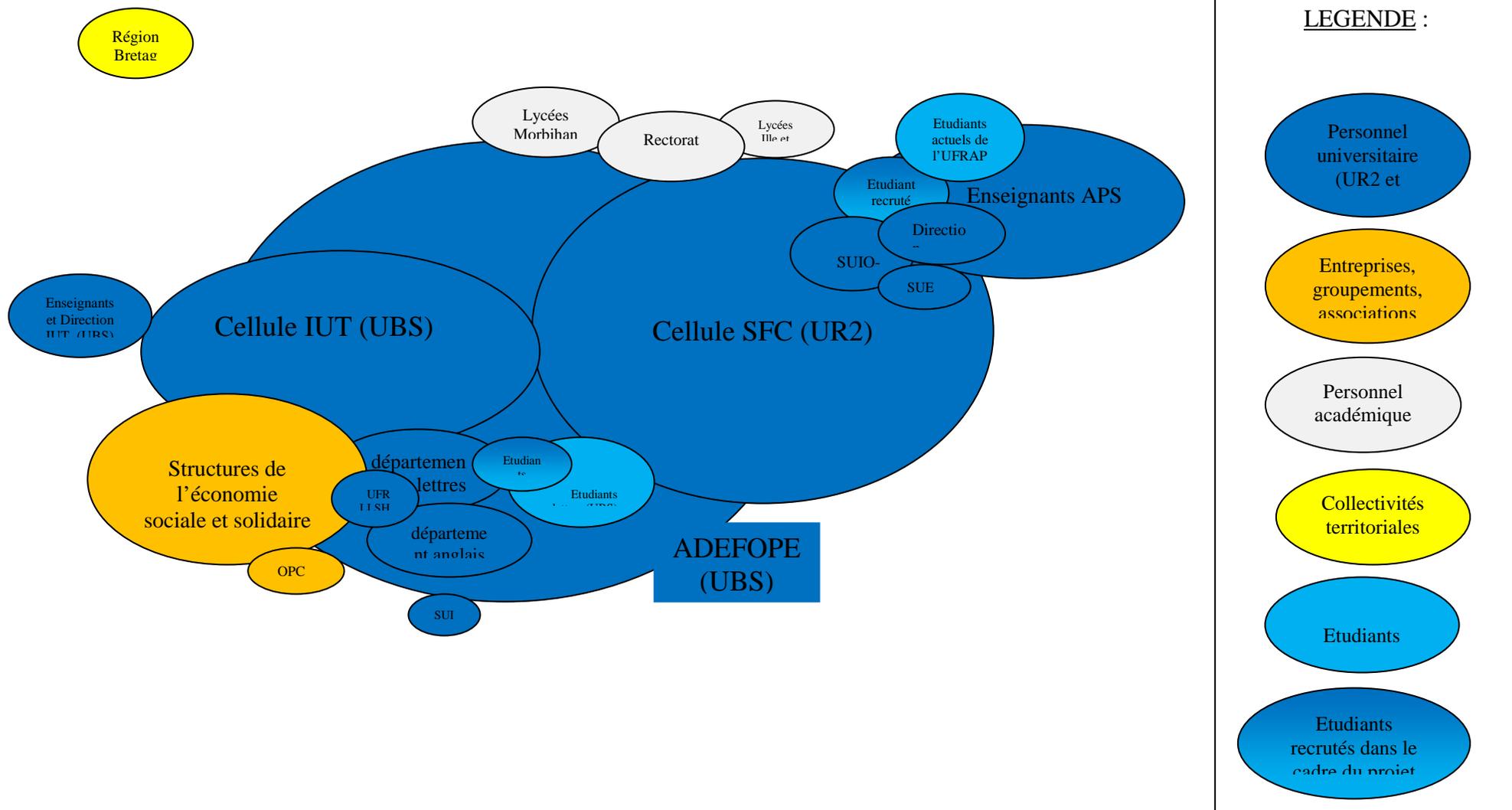
<b>TEMPS DE RENCONTRES HORS ENTRETIENS (ORGANISES PAR L'ÉVALUATEUR)</b>		
<b>Date</b>	<b>Personnes rencontrées</b>	<b>Objet</b>
4 février 2010	2 membres du SFC (UR2)	Elaboration d'un état des lieux de la situation actuelle Discussion autour des projets sur l'alternance Rappel du rôle du Céreq
6 avril 2010	Membres du SFC (UR2)	Présentation du rôle du Céreq Identification des formations concernées par l'expérimentation.
4 juin 2010	Membres des 2 SFC (UBS et UR2)	Discussion autour des outils de suivi-évaluation (arbre des objectifs et sociogramme des acteurs)
7 juillet 2010	Membres des 2 SFC (UBS et UR2)	Poursuite du travail sur les outils de suivi-évaluation
20 octobre 2010	Membres des 2 SFC (UBS et UR2)	Définition détaillée de la posture d'évaluateur embarqué
2 novembre 2010	Membres des 2 SFC (UBS et UR2)	Travail sur les logigrammes par objectif opérationnel
8 novembre 2010	Membres du SFC (UBS)	Validation de l'arbre des objectifs
16 novembre 2010	Membres des 2 SFC (UBS et UR2)	Travail sur les logigrammes par objectif opérationnel
10 décembre 2010	Membres des 2 SFC (UBS et UR2)	Travail sur les logigrammes par objectif opérationnel
28 mars 2011	Membres des 2 SFC (UBS et UR2)	Présentation des premiers constats et analyses issus de la première vague d'enquête organisée auprès des étudiants entre octobre et décembre 2010.

ANNEXE 4 : SOCIOGRAMMES DES ACTEURS

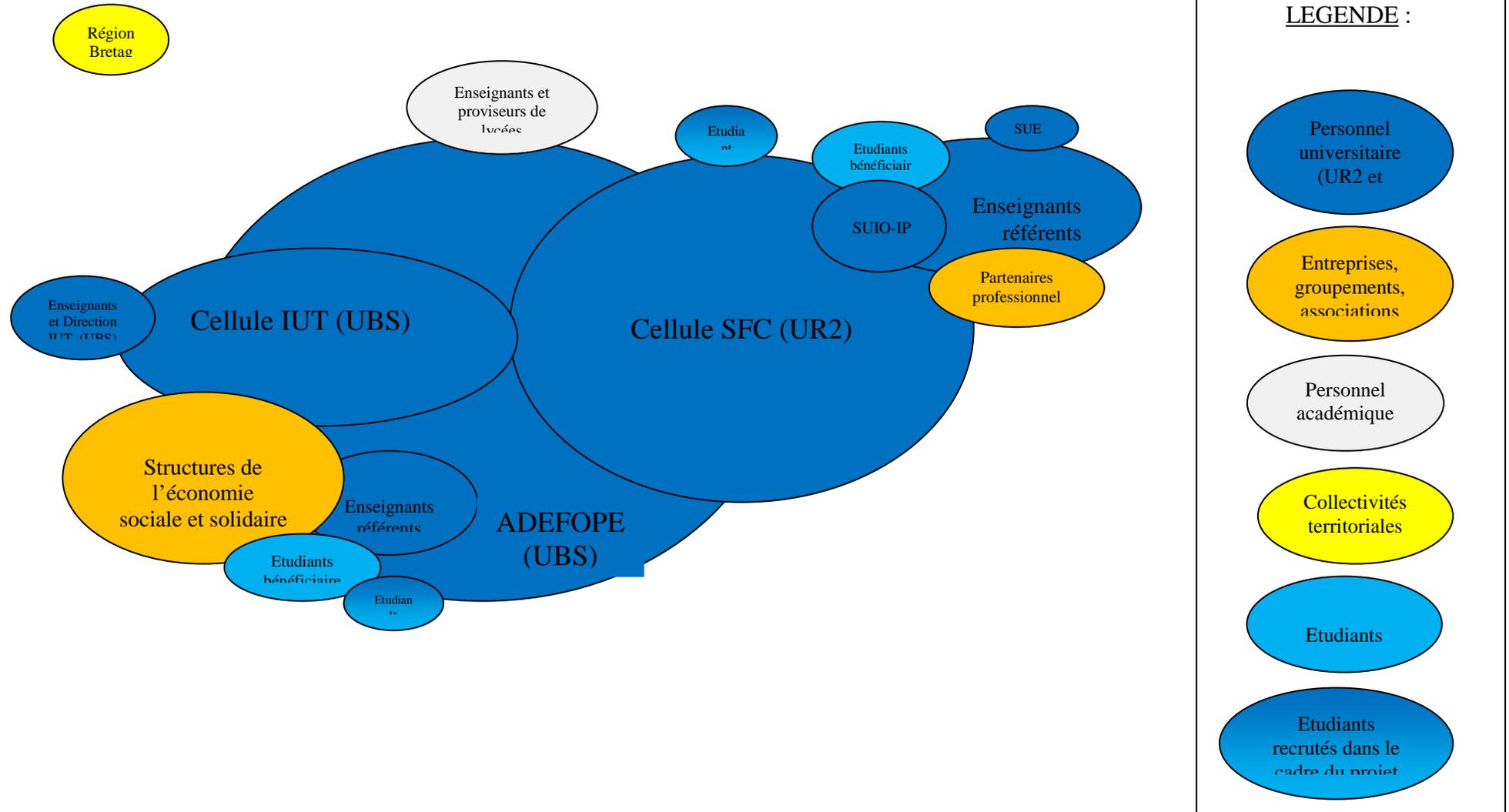
1) Au 30 juin 2010



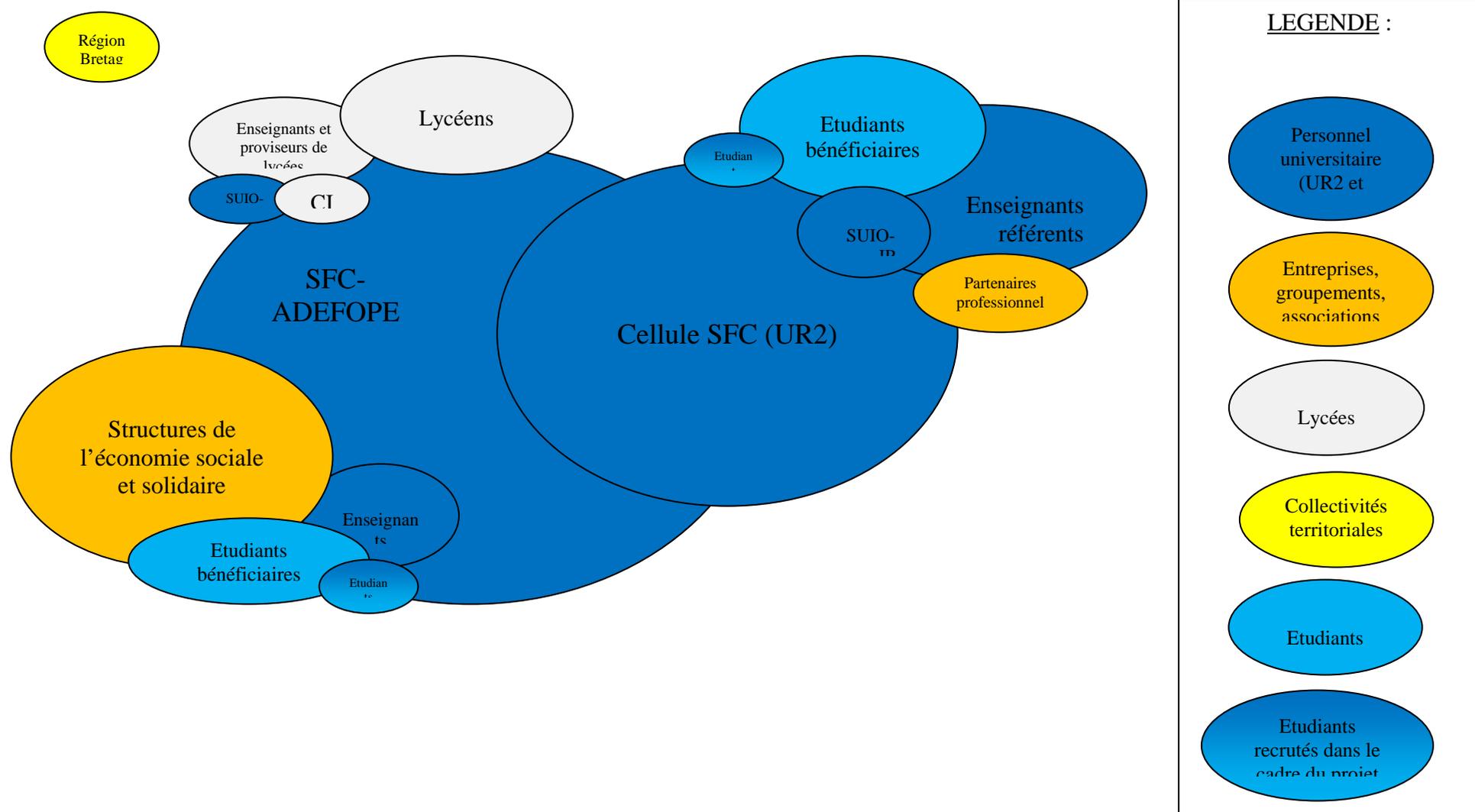
2) Au 31 décembre 2010



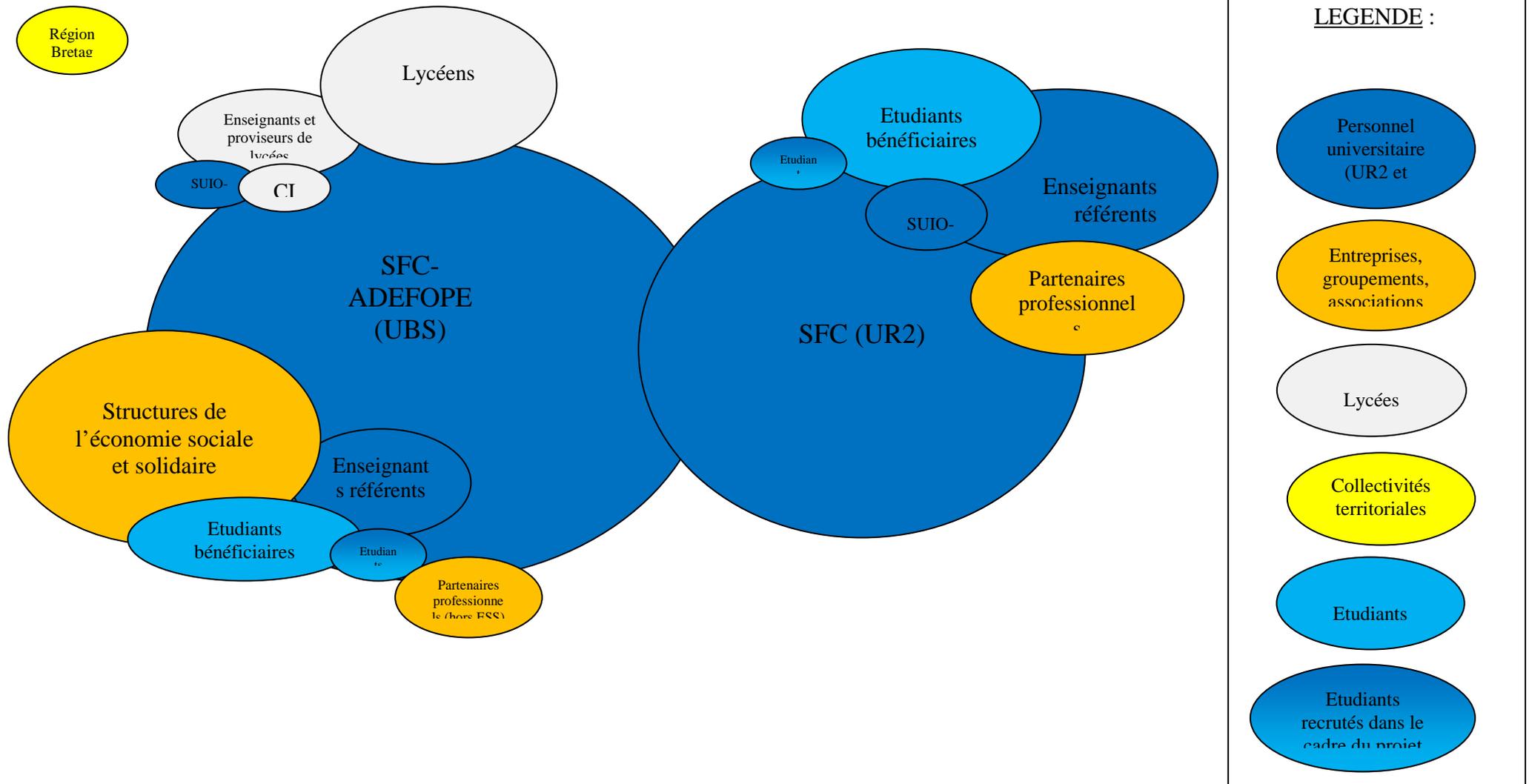
3) Au 30 juin 2011



4) Au 31 décembre 2011



5) Au 30 juin 2012







ISSN 1776-3177  
Marseille, 2013.