

## Sorbonne Nouvelle : « Avoir un positionnement pédagogique original pour rester attractif » (J. Dakhlija)

News Tank Éducation & Recherche -  
Paris - Interview n°272377 - Publié le 30/11/2022 à 17:06

Imprimé par Xavier Teissedre - abonné #13929 - le 02/12/2022 à 08:51



Jamil Dakhlija et Elsa Pic -

« Nous n'abandonnerons pas le système de majeure/mineure en licence qui a fait ses preuves, mais il y a des ajustements à faire. L'objectif est clairement de réduire le nombre de combinaisons pour rendre l'offre plus explicite et que les étudiants sachent à quoi s'attendre. Nous devons avoir un positionnement pédagogique original, afin de rester attractif, mais nous ne devons pas perdre de vue notre objectif qui est l'insertion professionnelle des étudiants. »

C'est ce qu'indique [Jamil Dakhlija](#), président de l'Université Sorbonne Nouvelle, à News Tank le 28/11/2022, alors que l'université de la vague D commence à travailler autour de sa future offre de formation, qui sera déployée à la rentrée 2025.

Depuis 2014, l'établissement propose en effet aux étudiants de licence de choisir « un parcours comprenant une discipline "forte", coloré d'une seconde discipline dite "mineure". La majorité des mineures peuvent être choisies en majeures, et inversement. Au total, 84 combinaisons sont possibles, et aujourd'hui nous savons que c'est trop », complète [Elsa Pic](#), VP (Vice-président(e)) numérique de l'université. Une enquête a été déployée au sein des composantes.

Tous les deux reviennent aussi sur la mise en place de labels pour valoriser la démarche pédagogique des enseignants : « Nous avons constaté que la meilleure façon de faire réussir les étudiants est de ne pas déporter l'aide sur des cours ou actions périphériques, mais de faire en sorte que les cours eux-mêmes soient plus aidants », indique Elsa Pic.

« Les professeurs qui s'engagent dans ce dispositif sont gratifiés d'heures équivalent TD (Travaux dirigés) supplé-

mentaires. D'une vingtaine d'enseignants labellisés, nous sommes passés à plus de 150 demandes de labellisation de cours. »

## « Ce qui nous guide, c'est la pédagogie et la réussite des étudiants »

### Quelles sont les spécificités de l'offre de formation à Sorbonne Nouvelle ?

**Elsa Pic** : Ce qui caractérise l'offre de formation en licence, c'est le système de majeures/mineures mis en place depuis 2014. Les étudiants choisissent un parcours comprenant une discipline « forte », coloré d'une seconde discipline dite « mineure ». La majorité des mineures peuvent être choisies en majeures, et inversement.

Au total, 84 combinaisons sont possibles, et aujourd'hui nous savons que c'est trop. Cette large palette de choix a été pensée pour répondre aux besoins de pluridisciplinarité et de spécialisation progressive en licence.

**Jamil Dakhli** : Au niveau master, nous disposons d'une offre très diverse. Nous avons notamment gommé la différenciation entre masters professionnels et masters recherche. Nous mettons désormais l'accent sur le développement de l'apprentissage et nous travaillons à l'obtention de l'accréditation nécessaire.

En 2021-2022, nous avons augmenté de 35 % le nombre d'étudiants en apprentissage en master, soit 222 contrats. En lien avec le [CFA \(Centre de formation d'apprentis\) Formasup Paris](#), nous souhaitons poursuivre cette dynamique.



Elsa Pic - © D.R.

### Vous indiquez au sujet du système de majeures/mineures en licence qu'il y avait trop de combinaisons : qu'entendez-vous par là ?

**Elsa Pic** : Ce qui nous guide, c'est la pertinence des combinaisons, la pédagogie et la réussite des étudiants. Et pour cela, il faut qu'ils puissent s'orienter facilement. Le fait de proposer 84 combinaisons n'est pas un gage de lisibilité. Ce sont aussi des contraintes fortes en matière d'emploi du temps et d'ingénierie pédagogique. Enfin, le contenu du cours est le même pour un étudiant qu'il ait choisi la discipline en majeure ou mineure : pour ces derniers, le niveau peut être trop difficile.



Il faut que les étudiants puissent s'orienter facilement »

Dans le cadre du travail autour de la nouvelle offre de formation qui sera déployée à la rentrée 2025, nous avons lancé une grande enquête autour de ce système de majeures/mineures.

Nous voulons notamment savoir si celui-ci est déterminant dans le choix des étudiants lors de leur inscription sur Parcoursup, et si les mineures choisies en L1 sont conservées lors du passage en L2. Ils ont en effet la possibilité de se consacrer uniquement à leur majeure à partir de la deuxième année.

### Avez-vous déjà des résultats ?

**Elsa Pic** : Le taux de participation à l'enquête - de mémoire, moins de 30 % - ne permet pas encore de tirer des conclusions statistiquement fiables. Néanmoins, il semble que pour certaines majeures, l'existence de mineures associées est déterminante dans le choix des étudiants de rejoindre Sorbonne Nouvelle. Ce serait notamment le cas pour les mineures associées à la Licence de lettres modernes.

Nous voyons également un taux d'abandon très net de certaines mineures en L2, peut-être parce que le niveau est trop élevé. Nous pourrions aussi supposer que le choix de certains étudiants de s'inscrire dans certaines mineures, moins prisées, relève d'une stratégie de contournement pour intégrer des licences en tension.

### Quel est le système d'évaluation et les coefficients choisis pour ces UE (Unités d'enseignement) majeures et mineures ?

**Elsa Pic** : Nous avons laissé beaucoup de latitude aux composantes pour ce qui est des coefficients. Certaines composantes ont coefficient de la même façon les UE de majeure et de mineure, d'autres ont donné un coefficient plus fort aux UE de majeure.

En L1 et L2, les étudiants ont 10 UE par semestre, dont deux mineures (et trois en L3 (Licence 3)). Le jeu des coefficients varie aussi en fonction des associations de disciplines. L'évaluation est la même pour tous les étudiants dans une UE donnée, qu'elle relève de leur majeure ou de leur mineure.

### Quelles sont les pistes d'évolution pour l'offre en licence, à partir des constats énoncés ?

**Jamil Dakhli** : Nous n'abandonnerons pas le système qui a fait ses preuves, mais il y a des ajustements à faire. L'objectif est clairement de réduire le nombre de combinaisons pour rendre l'offre plus explicite et que les étudiants sachent à quoi s'attendre. Nous devons avoir un positionnement pédagogique original, afin de rester attractif, mais nous ne devons pas perdre de vue notre objectif qui est l'insertion professionnelle des étudiants.

**Elsa Pic** : Nous avons également atteint un consensus sur le fait que les UE de mineure ne peuvent plus avoir les mêmes contenus que les UE de majeure. Cela veut donc dire que de nouveaux cours devront être élaborés pour les moins spécialistes. Nous avons recommandé aux composantes de réduire le nombre de couples majeures/mineures, à des fins d'affichage sur Parcoursup, mais aussi pour celles largement abandonnées en L2. Nous partons de 84 combinaisons et il n'y a pas d'objectif chiffré de baisse en tant que tel : nous souhaitons obtenir un consensus.

**Jamil Dakhli** : Ce travail vise aussi à identifier si ces couples ne sont en réalité pas des répliques de doubles licences existantes, notamment en langues.

## « Faire des choix politiques, mais en toute connaissance de cause »

### Comment créez-vous la continuité entre les parcours de licence et de master ?

**Jamil Dakhli** : Ce n'est pas exactement le même système et cela pose en effet des questions de cohérence entre la licence et le master. Les mineures ne sont pas explicitement suivables en master. De plus, il y a eu un effet de mutualisation des cours en master.

Beaucoup estimaient que cela permettrait de raisonner à coûts constants. Mais cela a créé une complexité supplémentaire en matière de logistique, contrairement à ce que l'on pourrait penser ! Il y a aussi une problématique d'heures complémentaires.

Ce que l'on observe, c'est que le système de majeures/mineures a permis de remplir certains cours qui étaient un peu en sous-effectif, en rassemblant les étudiants ayant opté pour cette discipline, en majeure ou en mineure. À l'inverse, dans des disciplines très demandées, les étudiants de mineures obligent à créer de nouveaux groupes.

Nous devons avoir une réflexion plus générale à ce sujet, mais nous manquons d'outils de mesure pour analyser tout cela, notamment le coût de nos formations. Il faut faire des choix politiques, mais il faut pouvoir le faire en toute connaissance de cause, notamment en disposant d'éléments financiers.



Dakhli -

### Y a-t-il davantage d'échanges entre équipes pédagogiques des différents départements depuis la mise en place des majeures/mineures ? Comment gérer l'hétérogénéité des profils des étudiants ?

**Elsa Pic** : Nous avons essayé de dépasser une logique de silos, mais sur les contenus des cours, cela reste parfois compliqué. Lors de la mise en place du système majeure/mineure, la plupart des composantes avaient collaboré pour choisir les UE les plus pertinentes comme mineure pour chaque majeure.

La vice-présidence formation de l'université travaille à un accompagnement pour associer l'ensemble des composantes pour la définition de la nouvelle offre. Elle a rencontré chaque composante à ce sujet.

« Associer l'ensemble des composantes pour la définition de la nouvelle offre »

Pour ce qui est du niveau des étudiants, nous avons la chance d'avoir un service d'appui à la pédagogie très performant qui aide les enseignants à gérer l'hétérogénéité des groupes classes, la mise en place d'activités en ligne, l'hybridation de certains cours, et la prise en compte du ressenti des étudiants par un système d'évaluation qui est en voie de systématisation.

En 2021-2022, un questionnaire test à destination des étudiants a été élaboré et validé en CFVU (Commission de la formation et de la vie universitaire), que les enseignants peuvent personnaliser sur des points où ils veulent un retour précis (classe inversée, hybridation, etc). Au total, une quarantaine d'UE ont testé et nous avons eu de bons retours.

Ce dispositif est en voie de généralisation, et nous nous sommes dotés de l'outil Evasys permettant de mener des enquêtes. C'est une expérimentation à grande échelle. Avant même l'appel, une cinquantaine de professeurs nous ont indiqué être volontaires.

### Qu'est-ce qui vous semble déterminant pour favoriser la réussite étudiante ?

**Elsa Pic** : Depuis le plan licence, nous avons beaucoup réfléchi sur la meilleure manière d'aider nos étudiants de L1. Depuis 2008, différents outils ont été testés, que ce soit du tutorat, du mentorat ou encore la mise en place d'enseignants référents. Et nous sommes arrivés à la conclusion que la meilleure façon de les faire réussir est de ne pas déporter l'aide sur des cours ou actions périphériques, mais de faire en sorte que les cours eux-mêmes soient plus aidants.

Pour inciter les enseignants dans cette démarche, nous avons mis en place un système de labellisation des UE, en s'appuyant sur un

cahier des charges validé en CFVU. Les professeurs qui s'engagent dans ce dispositif sont gratifiés d'heures équivalent TD (Travaux dirigés) supplémentaires.

## Comment fonctionne ce système ?

**Elsa Pic** : Il repose sur quatre labels, qui ont pour objectif de valoriser l'investissement des enseignants, et qui supposent d'avoir suivi une formation :

- **Le label "enseignement en présentiel enrichi"** : on sait en effet que si les étudiants ont en aval et en amont du cours des ressources (syllabus, exercices sur Moodle (Plateforme d'apprentissage Moodle. Logiciel libre élaboré par le projet Moodle, conduit et coordonné par Moodle HQ, une entreprise australienne de 30 développeurs.), etc), c'est un facteur de meilleure réussite.
- **Le label "enseignement inclusif"**, qui est le niveau supérieur et s'adresse notamment à des enseignants ayant des étudiants en situation de handicap (pour compenser les absences, la difficulté à prendre des notes, à se concentrer).
- **Le label "Enseignement à distance plus"** : ça s'adresse à des enseignants qui ont un public professionnel, ou à l'étranger, avec des besoins spécifiques mais qui a l'habitude d'auto-gérer ses apprentissages. On a créé ce label pour améliorer la qualité du suivi pédagogique.
- **Le label "Enseignement réflexif"** pour les collègues qui veulent avoir une démarche réflexive sur ce qui implique d'avoir suivi des formations.

Les demandes de label sont étudiées par une commission émanant de la CFVU, comprenant la direction de la DVU, la mission handicap, des ingénieurs pédagogiques et la vice-présidence formation de l'établissement.

## Avez-vous beaucoup de demandes ?

Au départ, la communauté enseignante a exprimé quelques réticences. Certains estimaient que c'était une remise en question ou qu'ils faisaient déjà bien leur travail. Et de fait, nous avons montré que c'était aussi un moyen de valoriser ce qu'ils faisaient bien.

« Les réticences sont en train de tomber »

Les réticences sont en train de tomber. D'une vingtaine d'enseignants labellisés, nous sommes passés à plus de 150 demandes de labellisation de cours.

## En matière de numérique et d'enseignement à distance, vos enseignants se sont-ils appropriés les outils et la scénarisation des cours ?

**Elsa Pic** : Il existe un retard culturel dans certaines composantes, mais globalement le fait de proposer de l'enseignement à distance depuis des décennies nous a permis de toucher l'ensemble de la communauté enseignante, et ce, avant la crise Covid.

« Nos enseignants continuent de se former »

Le service d'accompagnement à la pédagogie a notamment réalisé un travail remarquable en formant les enseignants, non seulement sur l'aspect technique pour la prise en main de Moodle, mais aussi sur la scénarisation et l'animation des cours en ligne et à distance. Ce service a aussi produit des tutoriels pour ceux qui n'avaient pas pu suivre en direct ces formations. Cela a déclenché une dynamique intéressante et nos enseignants continuent de se former.

La mise à niveau obligatoire pour les néo-MCF (Maître.sse de conférences) est de ce point de vue une très bonne chose ! C'est l'occasion pour nous de les former directement à la pédagogie. C'est plus simple de le faire à leur arrivée que plus tard dans leur carrière.

## Comment vous préparez-vous à la mise en place de la plateforme « Trouvermonmaster.fr » ?

**Jamil Dakhli** : Nous devons prendre connaissance des détails du dispositif, qui nous semble intéressant. Mais il ne faut pas nier que cela va demander des ajustements importants en matière de calendrier, d'uniformisation des procédures et de traitement des candidatures. Mais nous souhaitons en faire une occasion d'améliorer le pilotage des admissions en master.

**Elsa Pic** : Nous avons constaté qu'il y avait une baisse d'étudiants admis dans certains de nos masters. Il y a un travail à faire autour du calibrage des capacités d'accueil pour ne pas se retrouver avec des filières pas remplies alors qu'il y aurait les candidats. Le système précédent de sélection - e-candidat - s'étalait sur une période très longue.

La plateforme « trouvermonmaster » fait évoluer nos pratiques. Il y a un équilibre à trouver : ne pas afficher des capacités d'accueil extravagantes pour des formations qui reçoivent peu de candidatures, et à l'inverse, ne pas afficher des capacités d'accueil trop faibles pour des masters en tension.

## Quelles sont vos ambitions en matière de formation continue ?

**Jamil Dakhli** : La formation continue a été l'une des priorités de notre mandat et inscrite dans le contrat d'établissement. Afin d'illustrer davantage le continuum entre la formation initiale et continue, le service dédié à la FCU (Formation continue à l'université. Marque utilisée par la Conférence des directeurs de service universitaire de formation continue.) a été rattaché à la direction des études de Sorbonne Nouvelle. Après ce temps de restructuration, il y a tout un tas d'opportunités qui s'ouvrent et que nous souhaitons explorer.

Nous sommes plutôt performants pour ce qui est de la VAE (Validation des acquis de l'expérience) et nous souhaitons systématiser son développement. Nous organisons d'ailleurs une journée avec des DRH (Direction des ressources humaines), des représentants d'organismes, des enseignants et des spécialistes de la VAE pour dresser un bilan et les perspectives.

**Elsa Pic** : Nous commençons aussi à proposer des formations courtes sur-mesure. Nous avons notamment identifié un besoin de la part des étudiants internationaux de se familiariser au fonctionnement doctoral français (comment déposer un projet de recherche et comment le construire).



## Jamil Dakhliya

---

**Président @ Université Sorbonne Nouvelle Paris 3**

---

**Chercheur au L'Institut de Recherche Médias, Cultures, Communication et Numérique @ Université Sorbonne Nouvelle Paris 3**

---

### Parcours

Depuis juillet 2019	<a href="#">Université Sorbonne Nouvelle Paris 3</a> Président
Depuis février 2017	<a href="#">Université Sorbonne Nouvelle Paris 3</a> Chercheur au L'Institut de Recherche Médias, Cultures, Communication et Numérique
2016 - juillet 2019	<a href="#">Université Sorbonne Nouvelle Paris 3</a> Directeur de l'UFR arts et médias
Avril 2015 - juillet 2019	<a href="#">Université Sorbonne Nouvelle Paris 3</a> Directeur de l'Institut de la communication et des médias
Septembre 2012 - août 2014	<a href="#">Université Sorbonne Nouvelle Paris 3</a> Directeur adjoint de l'Institut de la communication et des médias
Septembre 2000 - août 2012	<a href="#">Université de Lorraine</a> Maître de conférences

-

### Établissement & diplôme

- [ESCP Business School \(ESCP\)](#)  
Mastère en journalisme médias
- [École des hautes études en sciences sociales \(EHESS\)](#)  
Thèse en histoire
- 1987 - 1991 [École normale supérieure de Lyon \(ENS de Lyon\)](#)  
Elève

-



## Elsa Pic

---

Vice-présidente numérique @ Université Sorbonne Nouvelle Paris 3

---

### Parcours

Depuis 2021	<a href="#">Université Sorbonne Nouvelle Paris 3</a> Vice-présidente numérique
Depuis 2009	<a href="#">Université Sorbonne Nouvelle Paris 3</a> Chargée de mission auprès du CEVU
Depuis septembre 2008	<a href="#">Université Sorbonne Nouvelle Paris 3</a> Maîtresse de conférences, linguistique anglaise
2007 - 2008	<a href="#">Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne</a> Ater
2004 - 2007	<a href="#">Université Paris 7 - Diderot</a> Allocataire-monitrice
2003 - 2004	<a href="#">École normale supérieure Paris-Saclay (ENS)</a> Chargée de cours
2001 - 2002	<b>Trinity College (Irlande)</b> Lectrice de français

-

### Établissement & diplôme

2004 - 2007	<a href="#">Université Paris 7 - Diderot</a> Doctorat
2003 - 2004	<a href="#">Université Paris 7 - Diderot</a> DEA, linguistique anglaise
2001 - 2002	<a href="#">Université Paris 7 - Diderot</a> Maîtrise d'anglais
2000 - 2001	<b>Paris Sorbonne Université (Paris 4)</b> Licence LLCE

-

Fiche n° 47952, créée le 30/11/2022 à 12:27 - Màj le 30/11/2022 à 12:36



## Université Sorbonne Nouvelle Paris 3

**Catégorie :** Université

### Adresse du siège

17 Rue de la Sorbonne  
75005 Paris France

### Général

Date de création	1971
Statut	EPCSCP (Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel)
Tutelles	Ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche
Implantations (dont siège)	Paris (siège), avec deux sites : Censier et La Sorbonne
Composantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• UFR Arts et Médias</li><li>• UFR Littérature Linguistique et Didactique</li><li>• UFR Langues, Littératures, Cultures et Sociétés Etrangères)</li><li>• Ecole Supérieure des Interprètes et des Traducteurs (ESIT)</li><li>• Formation continue Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 (FCP3)</li><li>• Institut des Hautes Etudes de l'Amérique latine (IHEAL).</li></ul>
Regroupement d'appartenance	Coordination territoriale Sorbonne Alliance
Présidence	Président : Jamil Dakhli (élu le 05/07/2019)

### Effectifs étudiants

2006-07	16 283
2007-08	16 315
2008-09	16 321
2009-10	17 000
2010-11	17 462
2011-12	17 780

2012-13	17 414
2013-14	17 121
2014-15	16 876
2015-16	16 490
2016-17	16 177
2017-18	15 694
2018-19	16 306
2019-20	16 131
2020-21	15 803

Source(s) : Open Data Esri

---

Inscriptions principales et secondes (source : Open data du Mesri)

### Effectifs de doctorants contractuels

---

2012-13	121
2013-14	120
2014-15	128
2015-16	135
2016-17	139
2017-18	147
2018-19	131
2019-20	121

Source(s) : Open Data Mesri

### Effectifs E-C titulaires

---

2010-11	409
2011-12	410
2012-13	406
2013-14	407
2014-15	403
2015-16	397
2016-17	406

2017-18	396
2018-19	398
2019-20	395

Source(s) : Open Data Mesri

---

*Maîtres de conférences et professeurs des universités exclusivement.*

### Produits encaissables (M€)

---

2010	29,5 M€
2012	100,1 M€
2013	103,0 M€
2014	102,8 M€
2015	100,7 M€
2016	102,2 M€
2019	104,9 M€
2020	108,0 M€
2021	109,3 M€

Source(s) : Open data Mesri

---

*Les produits encaissables correspondent aux produits de fonctionnement de l'exercice qui se traduisent par un encaissement (à différencier des produits sans flux de trésorerie). Ils comprennent essentiellement : • la subvention pour charges de service public ; • les ressources propres.*

### Dépenses de personnel (M€)

---

2010	12,6 M€
2012	81,9 M€
2013	81,3 M€
2014	83,9 M€
2015	84,6 M€
2016	86,1 M€
2019	90,1 M€
2020	90,1 M€
2021	93,4 M€

Source(s) : Open data Mesri

### Fonds de roulement (en jours)

---

2010	279,0
2012	50,5
2013	67,3
2014	76,3
2015	66,0
2016	66,8
2019	25,0
2020	94,1
2021	30,0

Source(s) : Open data Mesri

---

*Fonds de roulement en jours de charges décaissables*

---

Fiche n° 2035, créée le 05/05/2014 à 12:42 - Màj le 12/06/2014 à 11:53

© News Tank Éducation & Recherche - 2022 - **Code de la propriété intellectuelle** : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »