







# **Colloque Qualité du G3**

# Conférences

COLLOQUE QUALITÉ G3 Montréal | 24-26 octobre 2018



#### Index

Conférence 11
Analyser les effets de la démarche qualité : contribution au développement des universités ou simple réponse à des exigences de redevabilité ? de Michaela Martin
Conférence 2
L'effet structurant de la démarche qualité dans les réformes du système d'enseignement supérieur au Sénégal de Malick Sow
Conférence 332
agrément comme catalyseur de l'amélioration des programmes : quelques principes et une étude de cas de Pascale Lefrançois
Conférence 4
Clients, consommateurs, apprentis Regards étudiants sur la qualité de Renaud Maes
Conférence 576
Enraciner une culture Qualité de Jacques Lanarès



## Analyser les effets de la démarche qualité

Contribution au développement des universités ou simple réponse à des exigences de redevabilité ?

Colloque Qualité du G3 - 3e édition

Michaela Martin, Spécialiste du programme IIPE-UNESCO

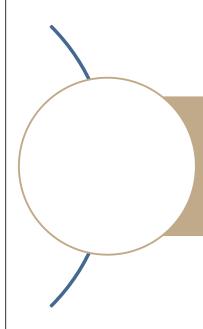




# La structure de ma présentation

- 1. Mesurer l'impact de la démarche qualité une mission difficile, mais nécessaire
- 2. Le développement de la démarche qualité qu'en est-il sur le plan international ?
- 3. Les outils efficaces et leurs effets
- 4. Le lien entre l'AQE et la démarche qualité: développement de l'institution ou conformité

1



1. Mesurer l'impact de la démarche qualité – une mission difficile, mais nécessaire

# L'évaluation de l'impact de la démarche qualité est nécessaire, mais peu développée...(1)

Si le rythme et l'intensité de l'assurance qualité se sont accrus rapidement, son impact sur l'amélioration des programmes et des étudiants reste moins évident (Harvey and Williams, 2010).

Le domaine de la mesure des effets de l'AQ dans l'enseignement supérieur est encore " sous-théorisé et sous-étudié " (Newton, 2013).

L'éventail des méthodologies possibles pour l'analyse d'impact de l'AQ dans l'enseignement supérieur, y compris l'AQI, n'a pas été suffisamment exploité : les analyses d'impact précédentes sont limitées à des scénarios ex post (Stensaker et al., 2011; Suchanek et al., 2012).

# L'évaluation de l'impact de la démarche qualité est nécessaire, mais peu développée...(2)

L'éléphant dans la salle reste le fait que nous ne savons pas vraiment comment l'assurance qualité a affecté combien ou comment les étudiants apprennent. Vingt ans d'évaluation de la qualité en constante évolution, cependant, nous a au moins donné un vocabulaire pour commencer à parler de la question la plus importante. (Ewell, 2010).

L'identification et la mesure des relations de cause à effet dans des systèmes sociaux complexes, aussi complexes soient-ils, revêtent en général une grande importance pour la planification et la réforme de l'éducation (Phillips & Burbules, 2000).



Le projet de recherche de l'IIPE

## La motivation pour lancer le projet

- La mise en place massive des agences d'évaluation, d'accréditation et d'audit à partir des années 90
- Une reconnaissance générale que l'amélioration de la qualité n'est pas possible sans la démarche qualité sur le plan institutionnel
- La littérature fait émerger des défis communs pour organiser la démarche qualité

# Trois questions principales de recherche

- 1. Quelles sont les options novatrices et efficaces pour les structures, les processus et les instruments de la démarche qualité ?
- 2. Quels sont les effets de la démarche qualité sur la qualité et employabilité des diplômés, et l'efficacité de la gestion ?
- 3. Quels facteurs internes et externes conditionnent un bon fonctionnement de la démarche qualité ?



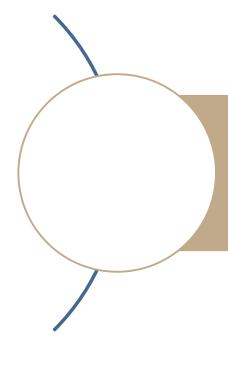
## La methodologie de recherche

- Une enquête internationale
- Huit études de cas approfondies
  - Pour mieux comprendre la démarche qualité dans leur contexte national et institutionnel
  - Méthodologie mixte quantitative et qualitative pour pouvoir croiser les regards des acteurs



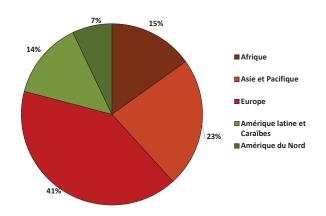
## Huit universités- études de cas





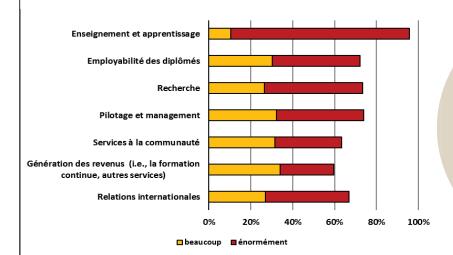
# 2. Développement de la démarche qualité sur le plan international

# Distribution géographique des établissements ayant répondu à l'enquête



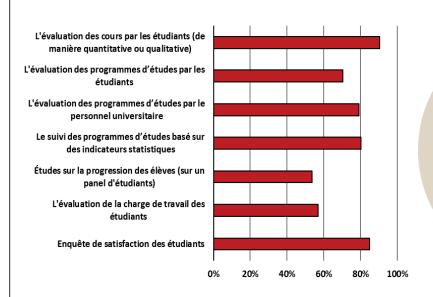
311 établissements supérieurs provenant de 94 pays, avec 41 % des réponses de la région d'Europe.

## L'enseignement est cœur de la démarche qualité



L'enseignement constitue la préoccupation la plus importante (96%) de la démarche qualité.

## L'évaluation des cours est l'outil le plus commun



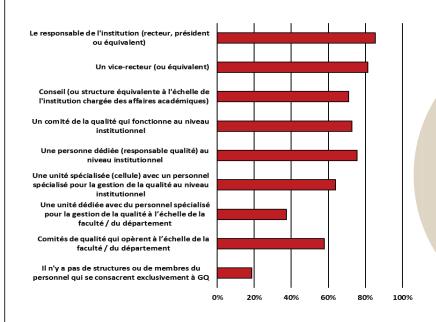
L'évaluation des cours par les étudiants est l'outil le plus fréquemment utilisé (90%), avec les enquêtes de satisfaction des étudiants (85%)

# Les instruments liés à l'employabilité font partie de la démarche qualité



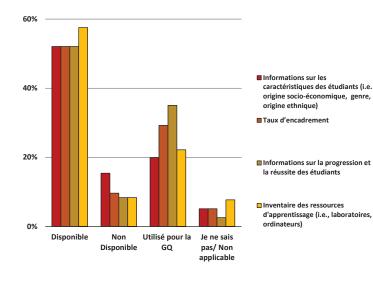
La participation des professionnels/employ eurs dans le développement des nouveaux programmes d'études est l'outil le plus fréquemment utilisé (79 %)

# Le soutien technique pour la démarche qualité peut manquer ....



64% des
établissements
déclarent disposer
aussi d'une unité ou
d'une cellule avec un
personnel spécialisé
responsable de la
qualité. 37% seulement
au niveau des facultés.

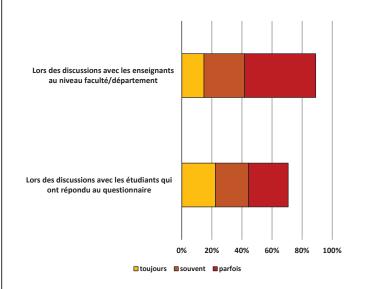
# L'information souvent disponible, mais souvent sous-utilisée



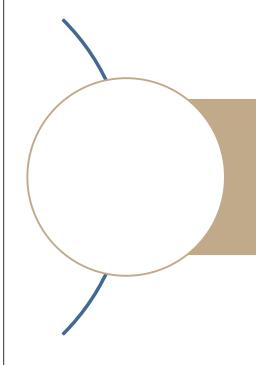
-20%

L'information concernant les indicateurs proposés est plutôt disponible. En revanche, elle est moins utilisée pour la démarche qualité.

# L'information générée pas toujours mise à profit d'un dialogue interne



Le retour sur les résultats d'enquête se fait donc relativement plus souvent aux enseignants (74%), mais moins aux étudiants (48%).



# 3. Les outils efficaces et leurs effets

## L'efficacité des outils pour améliorer les formations

	Évaluation des cours	Évaluation des formations	Supervision des enseignants	Autoévaluati on des formations	Monitoring par indicateurs	Évaluation de la charge de travail des étudiants
AIUB	2,7	4,0	4,0	4,0	_	3,4
DU	3,4	3,5	_	-	_	_
TU	2,5	4,7	4,5	2,1	4,0	3,2
UFS	2,7	_	_	-	_	_
UoB	3,3	3,6	3,3	3,6	3,7	3,1
WU	3,3	2,8	_	2,8	_	_
XMU	3,2	3,2	3,1	3,2	3,2	3,1

## L'efficacité des outils pour renforcer l'employabilité

	Études de suivi des diplômés	Enquêtes de satisfaction des employeurs	Participation d'employeurs à la révision des formations	Analyse du marché de l'emploi	Évaluation des compétences des étudiants
AIUB	2,9	2,4	3,2	<u></u>	3,4
DU	2,1	3,1	\	/ - \	_
TU	4,2	3,9	4,1	4,1	3,8
UFS	_	_	_	_	2,5
UoB	3,4	3,1	3,7	3,5	3,2
WU	2,3	_	\ - /	2,3	_
XMU	3,2	3,2	3,2	3,3	3,3

# L'efficacité des outils pour renforcer la gestion

	Autoévaluation des unités	Évaluation externe des unités	Certification	Contrat de performance	Contrat de niveau de service
AIUB	4,4	4,3	4,4	_	4,2
DU	3,4	3,4	-	3,5	3,6
UFS	3,4	3,3	_	3,6	_
UoB	3,4	3,3	3,2	3,3	3,2
UT	3,6	3,6	4,1	3,7	_
WU	3,5	3,7	3,7	3,5	_
XMU	3,7	3,4	3,4	3,4	3,5

#### Les effets selon les entretiens

De nombreux changements ont été apportés, mais surtout dans le domaine des formations, en particulier pour donner plus de cohérence aux programmes éducatifs.

Meilleur alignement des formations sur les besoins du marché de travail grâce aux outils tournés vers l'employabilité

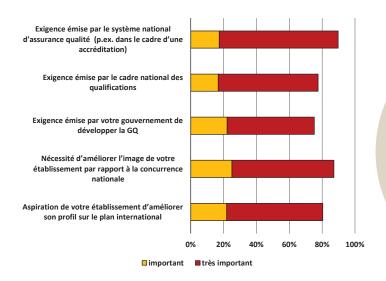
Les décisions de gestion sont rationalisées et mieux appuyées par l'analyse et à l'évaluation des données.

Systèmes d'information améliorés et alignés sur les besoins de la démarche qualité, de la planification et de la gestion

Il existe des marges pour améliorer l'efficacité des outils

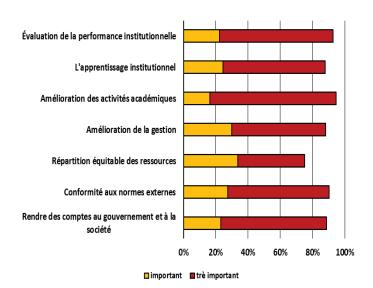
4. La démarche qualité-Développement institutionnel ou redevabilité?

## Les motivations externes sont importantes



L'exigence émise par le système national d'assurance qualité (p.ex. accréditation) constitue la motivation la plus importante (89 %)

# Les démarche qualité visent la conformité et le développement



Parmi les objectifs, l'évaluation de la performance institutionnelle (94%), mais aussi la conformité aux normes (89%) sont des plus importants.

## L'importance de l'assurance qualité externe

- La loi autrichienne sur l'université (2002) oblige les universités à mettre en œuvre une démarche qualité (WU). Un audit de la qualité institutionnel vérifie son fonctionnement(depuis 2008).
- L'accréditation du système (UDE) émet des exigences d'adaptation à la démarche qualité



- L'enregistrement des programmes au cadre national de certification requière des adaptation de l'AQI (UoB)
- Depuis 2012, les universités chinoises sont tenues de soumettre des rapports annuels sur la qualité des programmes de premier cycle (XMU);
- Les « accréditations internationales» de programmes impulsent des changements (AIUB, WU, XMU, UoB)

## Le paradoxe de la nouvelle gestion publique

Les politiques de gouvernance mettent l'accent sur l'autonomie des universités, mais en échange de plus de redevabilité

Les démarches qualité sont perçues comme un instrument majeur pour mettre en œuvre l'autonomie

Elles sont souvent très encadrées par des exigences externes et les financements disponibles

Les établissements disposent donc souvent de peu de marge pour construire les démarches qualité qui soutiennent leur développement

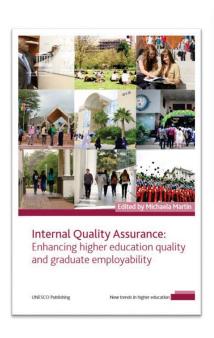
Elles deviennent aussi fréquemment un instrument soumis à la redevabilité

### **Conclusions**



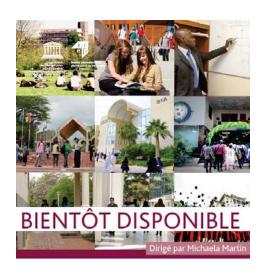
- La démarche qualité doit: s'interroger sur les meilleures méthodes de l'évaluation de ses effets, démontrer ses effets et son efficacité
- La démarche qualité représente un phénomène mondialisé, mais son développement rencontre des lacunes – l'évaluation permettra de les identifier et d'y remédier
- Ne pas opposer redevabilité et développement, mais orienter la redevabilité sur le développement, en fonction des besoins des établissements
- Ne pas oublier que la redevabilité peut aussi appuyer certains établissements

## **Publications de l'IIPE**





# A paraître bientôt...



#### Assurance qualité interne : améliorer la qualité et l'employabilité des diplômés du supérieur

Éditions UNESCO Nouvelles tendances dans l'enseignement supérieur

#### REPUBLIQUE DU SENEGAL



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR. DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

#### L'EFFET STRUCTURANT DE LA DEMARCHE QUALITE DANS LES REFORMES DU SYSTEME D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR SENEGAL AU SENEGAL

Colloque Q3, Montréal, octobre 2018 www.mesr.gouv.sn

# **PLAN**

- 1. Introduction
- 2. Système national de promotion de la qualité et de l'assurance qualité
- 3. Approche méthodologique de mise en œuvre de la démarche qualité
- 4. Conclusion

1 – Introduction
□ Dans le souci de promouvoir un <u>Enseignement supérieur de qualité au Sénégal</u> , le Gouvernement a entamé une série de réformes structurelles en relation avec les partenaires techniques et financiers:
<ul> <li>✓ Projet de Gouvernance et de Financement de l'Enseignement supérieur axés sur les résultats (PGF-Sup);</li> </ul>
✓ Le Programme de Développement de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
☐ Ces réformes ont placés la promotion de la qualité et de l'assurance qualité au cœur du système avec la création de nouveaux organes de gouvernance, l'adoption de nouveaux textes et des investissements en infrastructures
☐ Cela a permis de mettre en place un système nationale de promotion de la qualité et d'assurance qualité et de promouvoir une démarche qualité
2- Système national de Promotion de la Qualité et d'Assurance Qualité Le Système national de Promotion de la Qualité et d'Assurance Qualité est structuré:  Les Acteurs:
<ul> <li>le Gouvernement: définition de la politique et des stratégies, investissement</li> <li>les EES: Formation et Recherche</li> </ul>
<ul> <li>l'ANAQ sup: Autorité autonome qui garantie l'amélioration continue de la qualité</li> <li>le monde socioprofessionnel et la société civile: pour la prise en charge de leurs préoccupations à travers une participation active aux instances de gouvernance</li> </ul>
La Finalité : le développement durable, avec comme support l'employabilité des diplômés et l'innovation
☐ Les Valeurs: l'inclusivité, la collaboration, l'Etique et la Déontologie



Le SNPQAQ s'appuie sur une démarche qualité dont l'implémentation a suivi une approche méthodologique dont les principales étapes sont :

- La définition d'un état de référence
- la définition d'un cadre de référence pour la politique d'ESR
- Le déploiement d'une carte universitaire adéquate
- La création d'un cadre de gouvernance et de gestion centrale
- La création d'un cadre pédagogique et académique
- La mise en place de cadres d'amélioration continue de la qualité de l'ESR
- La mise en œuvre de stratégies de développement de la recherche et de l'innovation;
- La mise en place d'un dispositif d'internationalisation de l'ESR
- L'information et la communication

#### 3.1. L'Etat de référence avant les réformes (1/2)

- Demande croissante pour l'accès à l'enseignement supérieur;
- Carte universitaire encore limitée et concentrée essentiellement sur une partie du pays;



Carte universitaire publique en 2012

- 5 Universités
- 1 Ecole polytechnique

#### 3-Approches méthodologiques de mise en œuvre de la démarche qualité

#### 3.1. L'Etat de référence avant les réformes (2/2)

- Gestion et pilotage central faible;
- Gouvernance universitaire inadaptée (chaque université a son propre texte);
- Sous financement de l'ESR et un financement basé sur la logique des moyens;
- Pertinence et efficacité (interne et externe) faibles;
- Faible utilisation des TICs ,
- Un système de recherche et d'innovation peu structurée et faible

En définitive, un système peu performant pour le développement économique et social du Sénégal souhaité

#### 3.2. Définition d'un cadre de référence des politiques d'ESR

Concertation nationale sur l'Avenir de l'Enseignement supérieur au Sénégal: janvier – mars 2013

Débats du 6 au 9 avril 2013







11 DECISIONS 69 Directives





Programme de Réformes 2013-2022 : Plans d'actions

#### 3-Approches méthodologiques de mise en œuvre de la démarche qualité

#### 3.3. Le déploiement d'une carte universitaire adéquate

L'amélioration de l'accès à l'enseignement supérieur :

- ☐ Renforcement du réseau universitaire existant:
- Réhabilitation: UCAD











Extension: UGB, UADB, UT, UASZ, EPT











#### 3.3. Le déploiement d'une carte universitaire adéquate

☐ Erection de pôles universitaires avec centres délocalisés;







Centre de l'UGB à Guéoul





Centre de l'UASZ à Kolda

#### 3-Approches méthodologiques de mise en œuvre de la démarche qualité

#### 3.3. Le déploiement d'une carte universitaire adéquate

☐ Création de nouvelles universités:

Exemple: chantier UAM (pour 30000 étudiants)













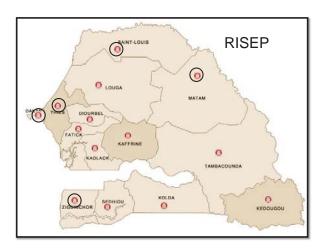






#### 3.3. Le déploiement d'une carte universitaire adéquate

☐ Développement d'un nouveau type d'établissement d'enseignement supérieur à orientation professionnelle : un réseau de 14 Instituts supérieurs d'enseignement professionnel (ISEP) dont 5 sont en cours de construction :

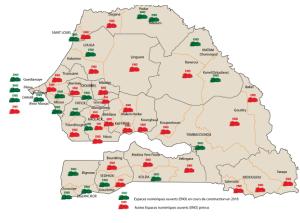




#### 3-Approches méthodologiques de mise en œuvre de la démarche qualité

#### 3.3. Le déploiement d'une carte universitaire adéquate

- ☐ Création de l'Université virtuelle du Sénégal (UVS)
- □ 50 ENO implantés dans les 45 départements du pavs:
- 21 ENO en cours de construction























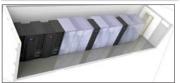
**ENO DE DIOURBEL** 

ENO de Kolda

#### 3.3. Le déploiement d'une carte universitaire adéquat

- ☐ L'amélioration de l'utilisation du numérique
- **Interconnexion** de toutes les universités publiques (bande passante à Internet de 2 X 155 Mo);
- Création de l'Université virtuelle du Sénégal (UVS) avec un réseau de cinquante (50) espaces numériques ouverts (ENO) dont 21 sont en cours de construction);
- Création d'une plateforme ( <u>www.campusen.sn</u> ) pour la dématérialisation des procédures ; Senbourse, Appels à candidatures
- Projet un étudiant un ordinateur ; 57 000 étudiants déjà bénéficiaires
- Achat d'un super calculateur d'une puissance de calcul de 537,6 tera flops ; etc.
- TONUS: Projet de Télévision ouverte numérique universitaire du Sénégal





#### 3-Approches méthodologiques de mise en œuvre de la démarche qualité

#### 3.3. Le déploiement d'une carte universitaire adéquat

☐ Evolution de la carte universitaire publique



- -5 Universités,
- -1 Ecole polytechnique
- 127 320 étudiants
- 9,57 % de Taux d'accès



- -5 +5 Universités,
- -1 Ecole polytechnique
- -4 centres délocalisés,
- -14 ISEP,
- -50 ENO
- -La Cité du Savoir

Projets réalisés ou en cours (2018)



- -5 réhabilitation / Extension (UCAD, UGB, UADB, UT, UASZ + EPT)
- -1 Création de l'UVS
- -2 Nouvelles universités en cours
- 2 centres délocalisés,
- -5 ISEP.
- -21 ENO
- La Cité du Savoir
- -162 635 étudiants (2017)
- -11,22% de Taux d'accès (2017)

3-Approches methodologiques de mise en œuvre de la demarche quante
3.4. Cadre de gouvernance et de gestion centrale et des universités :
□ Décret sur le nouveau organigramme du ministère avec la création de la DGES, de la DGRI, du DCRSI, de la DMCEES et du SIGESR;
□ Loi relative aux universités instituant le Conseil d'administration avec comme Président et Vice Président des personnalités issues du monde socio- économique, le Conseil académique et le Rectorat;
☐ Instauration et généralisation des plans stratégiques pour les ESR.
<ul> <li>Création de la Conférence des Recteurs et Directeurs d'Etablissements d'ES publics,</li> </ul>
□ Projet de création du Conseil national de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de l'Innovation, de la Science et de la Technologie
3-Approches méthodologiques de mise en œuvre de la démarche qualité
3.5. Cadre pédagogique et académique :
☐ Loi et décrets relatifs au LMD;
□ La réorientation du système d'ES vers les STEM et les formations professionnelles courtes ;
☐ La professionnalisation des filières traditionnelles à vocation générale;
☐ Le développement du numérique éducatif:

☐ La promotion de la carrière du Personnel des Etablissements d'ESR ;

☐ L'amélioration des conditions de vie et de la réussite des étudiants

3-Annroches méthodologiques de mise en œuvre de la démarche qualité

#### 3.6. Cadres de garantie et d'amélioration continue de la qualité de l'ESR (1/2)

- ☐ Création d'un organe national d'Assurance Qualité :
- Création d'une Autorité nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement supérieur (ANAQ-Sup) avec 03 finalités :
  - Développer la culture de l'évaluation et de l'Assurance Qualité;
  - Améliorer de façon continue la qualité des EESR et de leurs programmes;
  - Témoigner de la qualité des EESR et de leurs programmes de formation;
- > Evaluations menées par l'ANAQ-Sup : évaluation institutionnelle, évaluation de programmes de formation, écoles des écoles doctorales.
- Quelques résultats entre 2013 et 2018
  - Nombre de dossiers candidats traités : 650
  - Nombre d'auto-évaluations réalisées par les EESR : 450
  - nombre d'évaluations externes réalisées par l'ANAQ: 400

#### 3-Approches méthodologiques de mise en œuvre de la démarche qualité

#### 3.6. Cadres de garantie et d'amélioration continue de la qualité de l'ESR (2/2)

- ☐ Amélioration de l'environnement juridique et réglementaire en faveur de l'Assurance qualité :
- Institutionnalisation de la démarche qualité dans les ESR par la loi relative aux universités;
- Décret de reconnaissance des diplômes : Désormais les seuls 2 critères de reconnaissance des diplômes au Sénégal sont : la légalité (habilitation de l'ESRS) et la qualité (accréditation du diplôme).
- □ Autres évaluations et audits en vue de l'amélioration : évaluation de mise en œuvre des réformes, audits financiers et des CDP, etc.

#### 3.6. Cadres de garantie et d'amélioration continue de la qualité de l'ESR (2/2)

- ☐ Création dans les EESR de Cellule interne d'Assurance Qualité (CIAQ) dont les rôles et responsabilités sont :
  - interface entre l'ANAQ-Sup et l'EESR
  - bras technique des plus hautes autorités de l'EESR en matière de qualité et d'assurance qualité;
  - élaboration de la politique qualité de l'EESR;
  - mise en place du dispositif interne de la qualité;
  - creuset de l'expertise et de l'ingénierie de la qualité et de l'Assurance qualité;
  - coordination et supervision des évaluations institutionnelles et de programmes de formation;
  - élaboration des plans d'action d'amélioration de la qualité à valider par les instances appropriées.

#### 3-Approches méthodologiques de mise en œuvre de la démarche qualité

<ul><li>3.7. Redynamisation de la recherche et de l'innovation (1/2)</li><li>Création d'une DGRI;</li></ul>
☐ Rénovation du cadre juridique et réglementaire (décrets sur les écoles doctorales et sur les laboratoires)
□ Définition d'une nouvelle politique nationale de recherche et d'innovation;
■ Mise en place de fonds compétitifs pour impulser une recherche de qualité et l'innovation (FIRST, PAPES), etc.;
☐ Acquisition d'infrastructures et d'équipements lourds de recherche;
☐ Programme de construction et d'équipement de 100 laboratoires dans les ESR

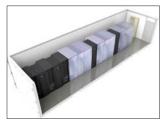
#### 3.7. Redynamisation de la recherche et de l'innovation (2/2)



Centre de Microscopie Electronique



Centre de Biotechnologie



Centre national de Calcul scientifique

**Formation et recherche** en Robotique ; Big Data ; Cyber Sécurité ; Génétique moléculaire - Bio-informatique ; Intelligence Artificielle ; Calcul Scientifique ; Modélisation et Simulation numérique.

# 3-Approches méthodologiques de mise en œuvre de la démarche qualité 3.8. Financement de l'ESR Investissement dans l'ESR à la hauteur des ambitions pour l'émergence du Sénégal (plus de 800 millions de US \$ engagés entre 2013 et 2018); Doublement du budget de fonctionnement Augmentation de la participation des étudiants aux coûts de la formation; Gestion axée sur les résultats: Une partie des financements des ESR basée sur les résultats: instauration de contrats de

#### 3-Approches méthodologiques de mise en œuvre de la démarche qualité

performance (CDP);

3.9	9. L'internationnalisation de l'ESR
	Participation active aux organisations fédératrices: CAMES, CRUFAOCI, AUF AUA, REESAO, AIMS, NEF, ADEA, C10, Sommet Trust Africa, etc.
	Participation à des programmes de formation et de recherche à l'échelle régionale et internationale;
	Développement de Centres d'Excellence africains au Sénégal et la labellisation de leurs domaines de compétences ciblés ;
	Ratification des conventions régionales et africaines sur l'harmonisation, la mobilité et la reconnaissance des diplômes de l'enseignement supérieur;
	Développement du « label étudier au Sénégal »
	Participation au réseautage et à la coopération
	Place de l'anglais dans les formations postgradués (après la licence)

#### 3.10. Informations fiables et communication sur la qualité du système de l'ESR

- ☐ Prise de décision basée sur une information exhaustive et pertinente :
- Création d'un centre national chargé de la collecte, du traitement et de l'analyse des informations sur le système ESR;
- Création d'un centre de Mutualisation et de Partage de l'Enseignement supérieur en charge de la mutualisation des supports entre les différents Etablissements de l'ESR.
- ☐ Publication des résultats sur la qualité du système de l'ESR :
- Publication sur les site web (<u>www.anaqsup.sn</u> et du MESRI) des rapports et des décisions relatifs aux évaluations et accréditations des ESR et de leurs programmes de formation;
- Publication d'un rapport annuel sur l'état de la qualité de l'ESR
- □ Politique de communication au niveau central et institutionnel avec des services dédiés

#### 4 - Conclusion

#### L'introduction des démarches qualité dans l'ESR au Sénégal a permis :

- de renforcer la gouvernance et le pilotage du système de l'ESR;
- d'améliorer la qualité des EESR et de leurs programmes de formation;
- de développer la réflexivité (posture critique sur nos propres pratiques);
- de renforcer l'attractivité et la confiance des parties prenantes de l'ESR.

Pour la réussite de l'introduction de la démarche qualité dans l'ESR, les éléments suivants sont importants :

- L'appui politique des plus hautes autorités du pays,
- L'engagement et l'adoption d'une démarche participative, inclusive et collaborative:
- Une bonne communication.

Les principaux défis : le financement, l'adhésion des parties prenantes, la clarté, la souplesse et la crédibilité de la démarche.



# L'agrément comme catalyseur de l'amélioration des programmes : quelques principes et une étude de cas

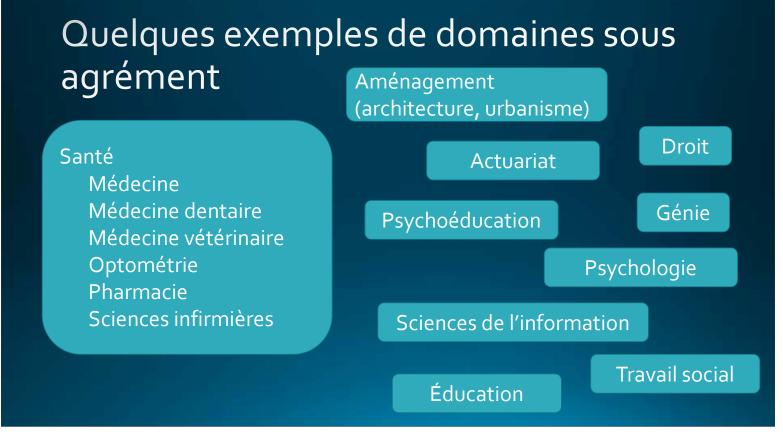
Pascale Lefrançois, doyenne Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal Colloque G3 qualité, 25 octobre 2018

# Mon intention

L'agrément doit être un catalyseur de l'amélioration des programmes en dépit des paradoxes qu'il comporte

# Le processus d'agrément

- Objectif: vérifier la qualité de programmes d'études pour s'assurer que les diplômés auront les compétences requises pour exercer leur profession
- · Souvent obligatoire, parfois optionnel
- Organisme d'agrément: souvent l'ordre professionnel



# Pour l'essentiel

- Critères d'évaluation généralement incontournables
  - actualité des connaissances
  - conformité à un référentiel de compétences ou l'équivalent
  - approches pédagogiques
  - ressources matérielles et humaines
  - expérience étudiante
- L'université doit démontrer qu'elle répond aux critères de qualité

Démarche d'autoévaluation

Mise en évidence des forces

# Questions

Une telle démarche peut-elle contribuer à l'amélioration d'un programme?

Le moteur de l'amélioration n'est-il pas l'identification des points défaillants?

# Une histoire d'agrément

Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Montréal

### Le contexte en éducation au Québec

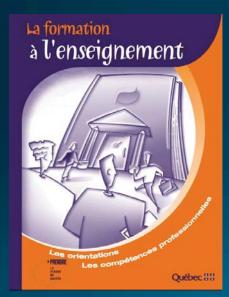
- Programmes offerts dans 12 universités
- Programmes agréés: ceux qui conduisent au brevet d'enseignement
- Pas d'ordre professionnel...
- Mais un ou deux ministères

# Le comité d'agrément: CAPFE

- Composition
  - Un président
  - Trois enseignants du primaire ou du secondaire
  - Trois enseignants universitaires
  - Un enseignant universitaire ayant une expérience du milieu scolaire
  - Un membre du personnel professionnel
  - Dont au moins deux représentants de la communauté anglophone
- Relève du ministre de l'Éducation
- Une visite tous les 5-6 ans
- Des réflexions thématiques entre les visites



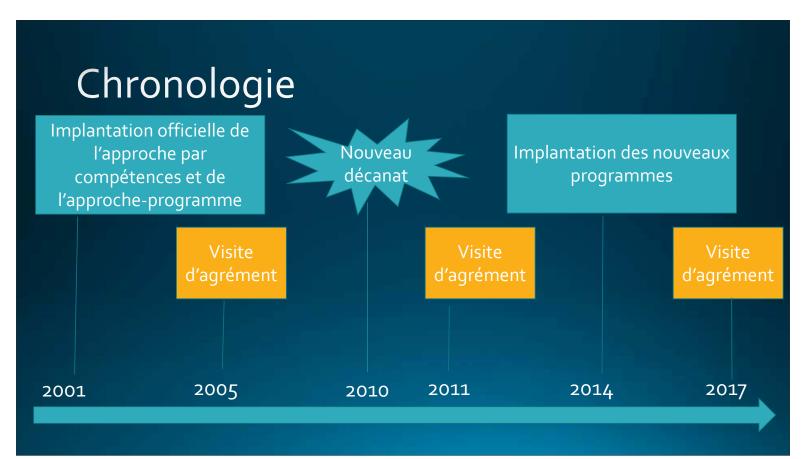
# Les orientations ministérielles depuis 2001





## Les programmes de formation des maitres à l'Université de Montréal

- Neuf baccalauréats de 120 crédits + une maitrise qualifiante
- Six de ces baccalauréats offerts conjointement avec d'autres facultés
- Deux de ces baccalauréats offerts sur deux campus
- Un stage par année pendant quatre ans
- Plus de 2400 étudiants
- Au moins 75% des cours donnés par des chargés de cours
- Gestion des programmes par le Centre de formation initiale des maitres



#### Pour la visite de 2011

- Éléments examinés
  - Concertation (approche-programme)
  - Partenariat avec milieu scolaire
  - Évaluation des compétences
  - Reconnaissance des acquis
  - Qualité de la langue
  - Suivi des conditions d'agrément précédentes
- Objets additionnels
  - Cadre conceptuel
  - Recherche
  - Amélioration continue des programmes

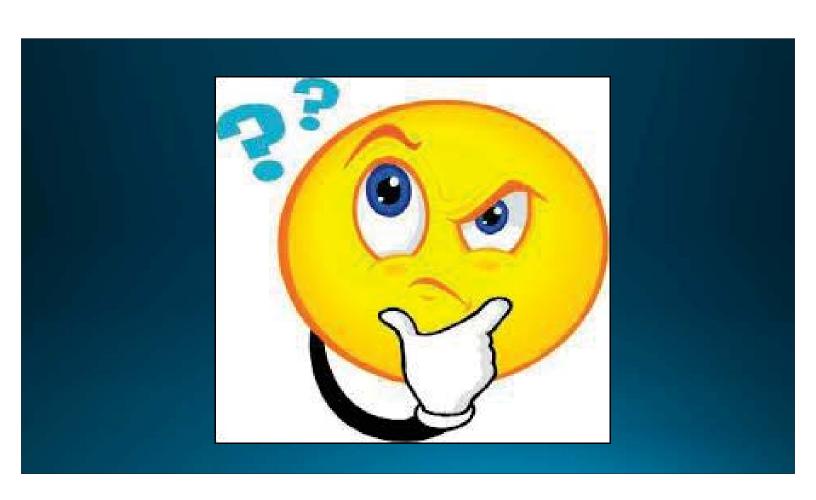
#### Comment procéder? Recueil de Ajout de critères données Proposition Préparation • Contenus des Équipe d'un plan d'un bilan programmes enseignante d'action Étudiants Diplômés Employeurs

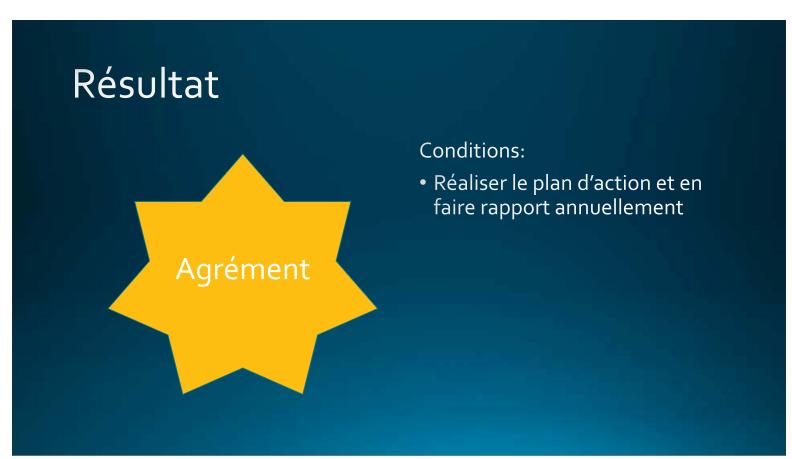
# Grandes lignes du bilan

- Plusieurs réussites
  - Taux de satisfaction des employeurs
  - Initiatives pédagogiques intéressantes
  - Plusieurs points forts dans nos programmes
- Plusieurs points faibles
  - Lacunes dans certains pans de la formation
  - Approche-programme à consolider
  - Approche par compétences à implanter réellement
  - Liens théorie-pratique à intensifier

## Plan d'action proposé

2011-2012	Réflexion sur le développement des compétences professionnelles  ✓ Profils de sortie annuels  ✓ Indicateurs communs  ✓ Rétroaction sur les attitudes
2012-2013	Réflexion sur la formation pratique  ✓ Enrichissement du mode d'accompagnement autour des stages  ✓ Création de lieux d'intégration cours / cours et cours / stages  ✓ Portfolio comme lieu d'intégration et soutien à la pratique réflexive
2013-2014	Élaboration d'un socle de connaissances par programme  ✓ Connaissances articulées entre elles  ✓ Révision des plans de cours cadres





#### Travail de réflexion sur des concepts clé

Répertoire de manifestations observables de compétences

Travail sur l'intégration des apprentissages Révision des programmes

Rédaction des plans de cours cadres Développement d'outils pour l'amélioration continue

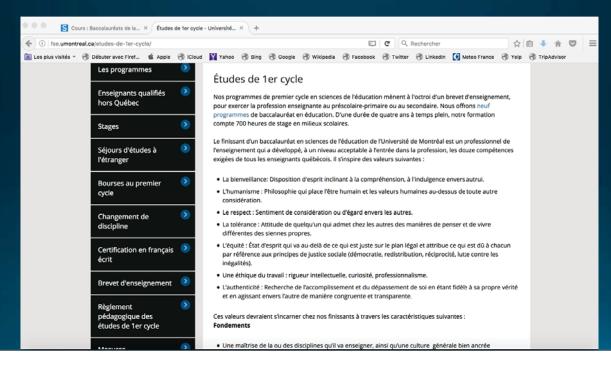
Élaboration d'un système de suivi des compétences

Implantation des nouveaux programmes

- 1<sup>re</sup> année
- 2<sup>e</sup> année
- 3<sup>e</sup> année
- 4<sup>e</sup> année



### Valeurs et profil de sortie



# Principes pédagogiques à la base de nos programmes

La notion de compétence et ses implications pour nos programmes de 1er cycle

Micheline-Joanne Durand, Pascale Lefrançois, Francisco Loiola, Annie Malo, Iacques Viens

Tout en constituant une notion ce la notion de compétence compo apparait nécessaire de préciser c les implications pour les progran sont développées dans ce qui sui

L'école et la culture

Marc-André Deniger et Myriam Lemonchois

L'école inclusive

Mélanie Paré, Garine Papazian-Zohrabian, Marc-André Deniger

Le poids du social et la part de l'école

Le point de départ des inégalités scolaires se trouve dans les écarts entre les conditions sociales d'origine et l'héritage (bagage) culturel de l'enfant en comparaison aux attentes et exigences de l'école. Tous n'arrivent pas égaux à l'école. Ces inégalités d'origine sont présentes dès l'entrée à l'école et surtout manifestes durant les premières années de scolarisation. Mais, cette influence de l'origine sociale se transforme rapidement en inégalités de rendement scolaire et, conséquemment, en écarts de valeurs scolaires (bons et mauvais élèves). Les écarts se creusent très tôt en cours de cheminement scolaire et dès la fin du primaire, la distinction des élèves en fonction des rendements ou performances scolaires jouera un rôle déterminant dans leur future orientation. C'est ainsi que l'inégalité d'origine sociale deviendra rapidement une inégalité scolaire. Par la suite, les élèves seront traités différemment en fonction de cette «valeur scolaire» qui leur aura été attribuée. Au secondaire, le choix de l'école qu'ils fréquenteront, la

laire de l'éducation, il est aussi « l'un des in 1989, 8-9). Parce que la culture est un me qui appelle la culture à l'école révèle copposées. D'un côté, certains voudront » à l'école, à l'opposé d'autres insisteront éfinition de la culture de F. Dumont (1968) mants d'une définition académique de la plogique.

☆自→☆♡≡



## De 2012 à 2017

Travail de réflexion sur des concepts clés Répertoire de manifestations observables de compétences

Travail sur l'intégration des apprentissages Révision des programmes

Rédaction des plans de cours cadres

Développement d'outils pour l'amélioration continue

Élaboration d'un système de suivi des compétences

Implantation des nouveaux programmes

- 1<sup>re</sup> année
- 2<sup>e</sup> année
- 3<sup>e</sup> année
- 4<sup>e</sup> année

2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018



## Réperto observa

Compétence 6: Planifier, organiser et superviser le mode de fonctionnement du groupe-classe en vue de favoriser l'apprentissage et la socialisation des élèves (Acte d'enseigner)

L'enseignant fait progresser ses groupes d'élèves vers la maîtrise d'apprentissages cognitifs, tout en instaurant en eux la compréhension et le respect de normes de la vie en société et un fonctionnement collectif efficace et harmonieux dans la classe en fonction des apprentissages à effectuer

Fonctionnement et gestion de classe

Composante 1 : Définir et mettre en place un système de fonctionnement efficace pour les activités usuelles de la classe

- 6.1.1 Élaborer un système adapté aux caractéristiques des élèves pour leur indiquer comment se comporter dans les actions régulières de la classe
- 6.1.2 Implanter ce système et le faire pratiquer jusqu'à rendre les élèves autonomes à l'intérieur du système établi

Composante 2 : Communiquer aux élèves des exigences claires au sujet des comportements colaires et sociaux appropriés et s'assurer qu'ils s'y conforment

- 6.2.1 Formuler des exigences claires sur les comportements scolaires et sociaux appropriés et les conséquences de leur non-respect
- 6.2.2 Encourager les manifestations appropriées chez les élèves
- 6.2.3 Intervenir en conformité avec les exigences annoncées en cas de non-respect de celles-ci

Composante 3 : Faire participer les élèves comme groupe et comme individus à l'établissement des normes de fonctionnement de la classe

- 6.3.1 Construire avec les élèves les normes de fonctionnement de la classe
- 6.3.2 Construire des ententes avec les élèves pour le règlement de conflits

Composante 4 : Adopter des <u>stratégies</u> pour prévenir l'émergence de comportements non appropriés et pour intervenir efficacement lorsqu'ils se manifestent

- 6.4.1 Analyser rapidement les comportements des élèves pour identifier ceux qui sont inappropriés
- 6.4.2 Appliquer des mesures adéquates pour y remédier

Composante 5 : Maintenir un climat propice à l'apprentissage

- 6.5.1 Intervenir fréquemment pour favoriser et soutenir l'apprentissage des élèves
- 6.5.2 Superviser attentivement le déroulement des activités du groupe et éviter le plus possible les sources de distraction

6.5.3 Faire preuve de flexibilité ou de fermeté lorsque le comportement des élèves ou les situations d'apprentissage et d'évaluation l'exigent

23

## De 2012 à 2017

Travail de réflexion sur des concepts clés Répertoire de manifestations observables de compétences

Travail sur l'intégration des apprentissages

Révision des programmes

Rédaction des plans de cours cadres

Développement d'outils pour l'amélioration continue

Élaboration d'un système de suivi des compétences

Implantation des nouveaux programmes

- 1<sup>re</sup> année
- 2<sup>e</sup> année
- 3<sup>e</sup> année
- 4<sup>e</sup> année

2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018

## Les activités d'intégration

- Une rencontre par mois pendant 4 ans
- Des groupes de 30 étudiants
- Une démarche visant à faire des liens entre les cours et les stages
- Des tâches professionnelles
- Un portfolio électronique



#### Portfolio S Cours : Baccalauréats de la... × P Tableau de bord - Portfolio... × + C Q Rechercher ← (i) A https://portfolio.umontreal.ca ☆自◆命♡≡ 🔟 Les plus visités - 🔞 Débuter avec Firef... 📫 Apple 🔞 iCloud 🕎 Yahoo 🔞 Bing 🔞 Google 🔞 Wikipedia 🔞 Facebook 🔞 Twitter 🔞 Linkedin 🚺 Meteo France 🔞 Yelp 🔞 TripAdvisor Bienvenue (Admin) EDU1512-Enseigner en contexte de diversité Le portfolio électronique est votre espace personnel de réflexion et de collaboration. EDU2222 - Objet d'apprentissage au (Admin) Péres Créer Partager Collaborer (Admin) travaillez Réalisez votre portfolio avec l'aide Créez votre portfolio électronique Partagez vos réalisations et vos des autres, échangez vos points de dans un environnement développements dans un espace que vue dans les forums, et collaborez au d'apprentissage flexible et personnel vous contrôlez sein de groupes de travail \* Masquer le boîte d'informati **∂** Editer

Travail de réflexion sur des concepts clés Répertoire de manifestations observables de compétences

Travail sur l'intégration des apprentissages

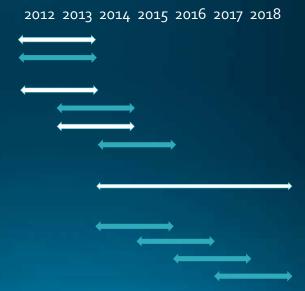
#### Révision des programmes

Rédaction des plans de cours cadres Développement d'outils pour l'amélioration continue

Élaboration d'un système de suivi des compétences

Implantation des nouveaux programmes

- 1<sup>re</sup> année
- 2<sup>e</sup> année
- 3<sup>e</sup> année
- 4<sup>e</sup> année



## Nouvelle version des programmes

Première année			
Initiation à l'enseignement en AS au primaire et au seco	ndaire		
Automne	Credits	Hiver	Crédits
DID1001 Fondements de la didactique des mathématiques	3		
DID1002 Notions de maths pour adaptation scolaire (hors programme)	3		
DID10101 Français écrit pour futurs enseignants 1	1,5	DID10102 Français écrit pour futurs enseignants 2	1,5
ETA1001 Histoire et philosophie de l'éducation	3	DID1217 Didactique du français au BEAS 1	3
ETA1111 Les écrits sur les pratiques d'enseignement	1	ETA1900 Système éducatif et profession enseignante	3
PPA1111 Élèves HDAA et modèles de service	3	PPA2208 Développement de l'enfant et inadaptation sociale et scolaire	3
		PPAZITO Section do classe et adaptation scolaire	3
		Stage : EDU1410 Stage 1 d'initiation à	3
Activité d'intégration : EDU1210 Laboratoire	e d'initiat		1
Total	14.5		17.5
Seuxieme année Choix de l'ordre d'enseignement (primaire ou secondair Automise	e)   Crédits	Hive	Crédit
DID2000 Oral	1	ETA1250 Enjeux actuels de l'évaluation des apprentissages	1
DID2031 Didactique de la géométrie en adaptation scolaire	3	ETA2200 Eroie et environnement social	3
DID2240 Didactique du français au BEAS 2	3	ETA2250 La régulation des apprentissages et le jugement	1
PPA1114 FIC et adaptation scolaire	3	PPA2020 Microenseignement au BEAS	2
PPA1384 Apprentissage et adaptation scolaire	3	PPAZZO9 Modeles d'enseignement en adaptation	3

Travail de réflexion sur des concepts clés Répertoire de manifestations observables de compétences

Travail sur l'intégration des apprentissages Révision des programmes

#### Rédaction des plans de cours cadre

Développement d'outils pour l'amélioration continue

Élaboration d'un système de suivi des compétences

Implantation des nouveaux programmes

- 1<sup>re</sup> année
- 2<sup>e</sup> année
- 3<sup>e</sup> année
- 4<sup>e</sup> année



# Plans de co





#### Sigle - Titre court [30 car. espaces incluses] Titre long [50 car. espaces incluses]

#### Éléments pédagogiques du programme

Crédits : [indiquer le nombre de crédits]

Nature du cours : [sera rempli par le CFIM]

Cours de [1re, 2e, 3e, 4e] année

Préalable(s) ou concomitant(s): [indiquer les sigles des cours qui doivent être suivis avant (préalables) et des cours qui doivent être suivis avant ou en même temps (concomitants), s'il y a lieu]

Programme(s): [BEAS, BEÉPS, BEFLS, BÉPEP, BES-ECR, BES-F, BES-M, BES-ST, BES-US]

Bloc: [sera rempli par le CFIM]

Responsable: [indiquer le nom du responsable]

#### Présentation du cours

#### Descripteur de l'annuaire

[brève description du cours en 225 car. espaces incluses]

#### Rôle et place du cours dans le programme

[contribution du cours dans le programme, considérant sa place dans le cheminement

Ex.: Ce cours est le 2° de la séquence de 5 cours de didactique du français au BEPEP. Il aborde l'enseignement et l'apprentissage de la lecture et de l'écriture, en se centrant sur les aspects de bas niveau de ces processus et les connaissances linguistiques que ces processus requièrent. Il contribue à développer le sens critique de l'étudiant à l'égard du matériel didactique existant en français langue d'enseignement.]

#### Liens avec cours et stages précédents et suivants

[en quoi le cours s'appuie sur des cours précédents, constitue la base de cours subséquents, réinvestit des expériences de stage ou prépare pour des stages à venir Ex.: Le cours s'appuie sur l'introduction à la didactique du français vue dans le cours Didactique du français – BEPEP 1, surtout en ce qui concerne les dispositifs didactiques et la littérature de jeunesse. Les contenus du présent cours seront revus dans les cours Did. du français et élèves en difficulté et. Did. du français et diversité

Travail de réflexion sur des concepts clés Répertoire de manifestations observables de compétences

Travail sur l'intégration des apprentissages Révision des programmes

Rédaction des plans de cours cadres

Développement d'outils pour l'amélioration continue

Élaboration d'un système de suivi des compétences

Implantation des nouveaux programmes

- 1<sup>re</sup> année
- 2<sup>e</sup> année
- 3<sup>e</sup> année
- 4<sup>e</sup> année



## Matrice cours / compétences

A	D	1	K	L	M	N	0	Р	Q	R	5	1 0	٧	W	X	Υ	L F	A AB	AL	AD	AE	AF /	HG A	un P	41 1	U	K A	L AN	A AN	AL	AP	AU I	AR A	SA	I AU	AV	/ AV
1									ence 1							Comp											Comp	étend	e 3								
2				1.1		1	1.2	-	1.3	1.4	1	1.5	2.1	2.2	2.	3	2.4	- 2	.5	2.6	3.1	3.2		3.	.3		3.4		3.5			3.6		3.7			4.1
			7	7	2	2.1	22	7	3.2	7	7 5	7 7	Ξ	7	7	7	7 5	1 7	2.2	1.5.1	7	2.1	7 .	1 2	1 0	2 :	1 2	7	2.2	6.3	17	1 5.2	23	1 2	1 7	7	2
-	+	-	1	-	li -	-111-	-	-	1-	-		-	ll-	11-	-	-	-11	-11-	-	ll-	-	1-11	-11	-11	-11	-11	-11-	-El-	-11-	ell =	ll-	Lali	-11	-11-	-     -	-	-EI-
4		DID10101 - Français écrit pour enseign. 1						923	-					E			Ł	. E		E																	
5		ETA1001 - Histoire et philosophie de l'éducation			_	E	E	E	E			E E		D	D	D	D	)		D																	
6		ETA1250 - Les enjeux de l'évaluation	-		-		E							-			_				20	2									12						
7		PPA1100 - Apprentissage scolaire et développement	E		E		12							E	D	D	E			D	E	E	200			- 1	E E				E		20				
8		DID1000 - Notions de maths au primaire	E	323			E	200		2	_ }	E .	200	125			-		2	E	323	D	D		2	11 12	100		20		D	22	D	21 00			
9		DID1206 - Didactique du français BEPEP 1	E	E	E		E	E	E	E	E	t t	E	E			E	: E	E	E	E	E	E	E 1	ŧ	E .	t t	E	E	E	E	E	E	E I	50		
10		EDU1222 - Laboratoire sur l'observation apprentissages					_														_																
11		ETA1111 - Écrits sur les partiques d'enseignement					E					E					_				E																
12		DID10102 - Français écrit pour enseign. 2			_		_	-						E			E	E		E																	
13		DID1111 - Culture scientifique et technologie	E	E	E	E	E	E					E	E			E																				
14		DID1342 - Didactique des mathématques	E		Ε			E			1	E		112	D	D	No.				E		E										E	E E	3		
15		EDU1002 - Stage d'initiation professionnelle						E				E	E	E	Ε		E			E	E	Ε		E				E						E		E	E
16		PPA1201 - Problématiques et prév. au préscolaire				E	E	E				E E																									
17		PPA1366 - Gestion de classe										Ε																									
18		DID2000 - Oral - Français oral pour futures enseignants	E										E		E	E	E	E	Ε	E																	
19		ETA1900 - Système éduc et prof. enseignante									1	D E		E	E	E	E	E																			
20		EDU2002 - Stage intervention préscolaire	E		Ε			E			E	E	E	E	E		E		E	E	E	Ε		E 1	E	E	E	E	E		E	E		E		E	E
21		EDU2222 - Objet d'apprentissage préscolaire																			E			E 8	E	E											
22		PPA2101 - Environnement éducatif maternelle		E									E								E					3	E E	E	E					E	E	E	E
23		PPA2111 - Intégration des TIC 1																										D		D							
24	3	PPA2200 - L'intervention éducative au préscolaire																																	E	E	
25	4	DID2203 - Didactique du français BEPEP 2	E											E			E	E	Ε		E	E	E	E 1	E	E	E	Ε	E	E	E	Ε	E		E	E	E
26		DID2224 - Didactique de l'arithmétique 1	E			E					E						E		D		E							E	E		E						- 11
27		DID2910 - Did. des arts plastiques 1	E	E	E	E	E	E	E												E	E	E	E 8	E	E		E	E								
28	4	DID4442 - Did. art dramatique au primaire	E	E	E	E	E	E	E												E	E	E	E 8	E	E		E	E								
29	4	DID4443 - Did. de la musique au primaire	E	E	E	E	E	E	E												E	Ε	E	E 8	E	E		E	E								
30	4	DID4444 - Did. des arts et de la culture	E	E	E	E	E	E	E												E	E	E	E 8	E	E		Ε	E								
31	4	ETA2200 - École et environnement social	E	E				D				E																									

Travail de réflexion sur des concepts clés Répertoire de manifestations observables de compétences

Travail sur l'intégration des apprentissages Révision des programmes

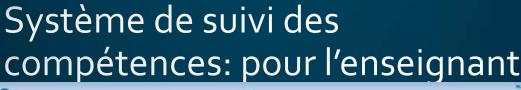
Rédaction des plans de cours cadres Développement d'outils pour l'amélioration continue

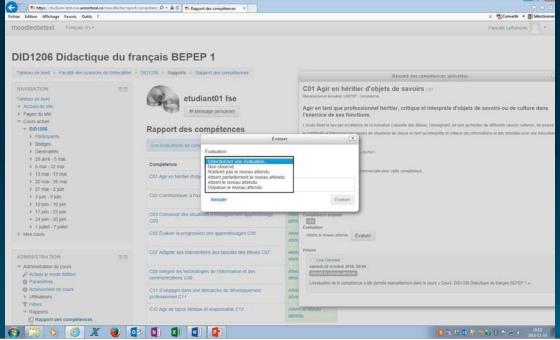
Élaboration d'un système de suivi des compétences

Implantation des nouveaux programmes

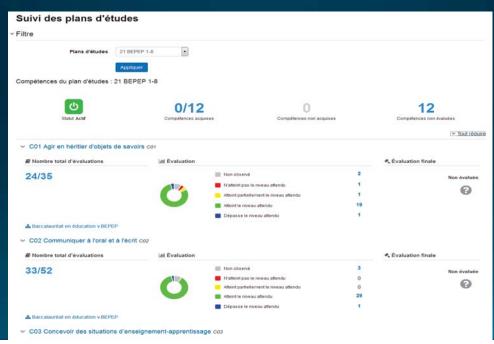
- 1<sup>re</sup> année
- 2<sup>e</sup> année
- 3<sup>e</sup> année
- 4<sup>e</sup> année



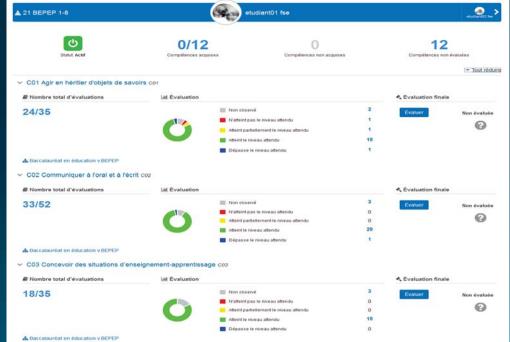




# Système de suivi des compétences: pour l'étudiant

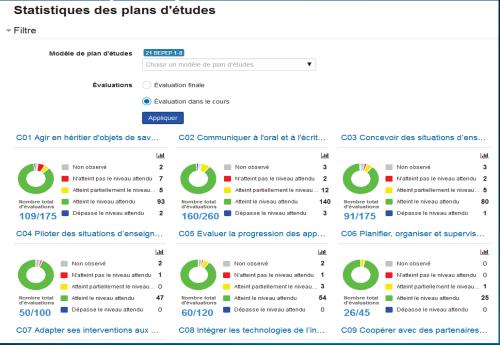


Système de suivi des compétences: pour le jury



3

Système de suivi des compétences : pour le comité de programme





# Recueil de données auprès des étudiants

Appréciation de mo	on programi	me de forma	ation (4e ar	née) - Hiver 2	016	
PRÉPARATION À L	ENSEIGNE	MENT				
Cette section a pour réalisation de certain 1. Vous devez répondr Je considère que mon compétence à	es tâches. e en tenant co	mpte de la ph	rase d'introdu	uction suivante:		•
	Tout à fait en désaccord	Assez en désaccord	Un peu en désaccord	Un peu d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
Concevoir des activités d'enseignement- apprentissage variées, comportant un niveau de complexité raisonnable pour les élèves.	0	0	0	0	0	0
Favoriser l'intégration dans ma classe des élèves qui présentent ou un handicap, ou des difficultés d'apprentissage ou de comportement.	0	0	0	0	0	0
Élaborer des situations	0	0		0	0	0

## Pour la visite de 2017

#### 2011...

- Éléments examinés
  - Concertation (approche-programme)
  - Partenariat avec milieu scolaire
  - Évaluation des compétences
  - Reconnaissance des acquis
  - Qualité de la langue
  - Suivi des conditions d'agrément précédentes
- Objets additionnels
  - Cadre conceptuel
  - Recherche
  - Amélioration continue des programmes

#### ...2017

- Éléments examinés
  - Approche-programme et concertation
  - Langue d'enseignement
  - Développement et évaluation de 5 des 12 compétences
- Objets additionnels
  - Utilisation de la recherche
  - Prise en compte des différentes orientations et politiques ministérielles
  - Réussites ou pratiques exemplaires

Un rapport pour tous les programmes

Un rapport par programme + un général

## Résultat



Des félicitations!

#### Condition:

 Fournir des données supplémentaires sur un des programmes

# Que retenir de cela?

L'agrément peut-il conduire à l'amélioration des programmes?

### OUI... mais

- Plus ou moins qu'un processus d'autoévaluation?
- Sur quels objets?
- Jusqu'à quel point?

# Agrément ou autoévaluation?

- Même démarche d'analyse, rhétorique différente
- Même exigence de transparence
- Risques différents quand il y a des faiblesses

### Quels critères examiner?

- Les comités d'agrément et les institutions n'ont pas nécessairement les mêmes critères
- Importance de tenir compte de tous ces critères dans le recueil de données

# Limites d'un processus d'agrément

- Présence de compétiteurs dans le comité
- Tendance à la conformité plutôt qu'à l'innovation

# Intérêt du processus d'agrément

- Plus important que le rapport!
- Peut, à certaines conditions, donner des arguments supplémentaires pour amener des changements
- Permet d'instaurer une culture d'amélioration continue



Source: http://excellence-operationnelle.tv

# Merci de votre attention!

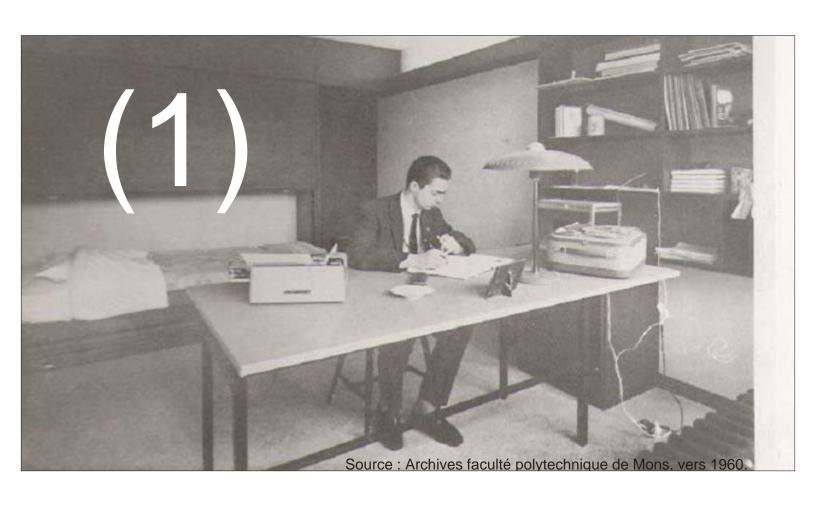
# Clients, consommateurs, apprentis...

Regards étudiants sur la qualité.

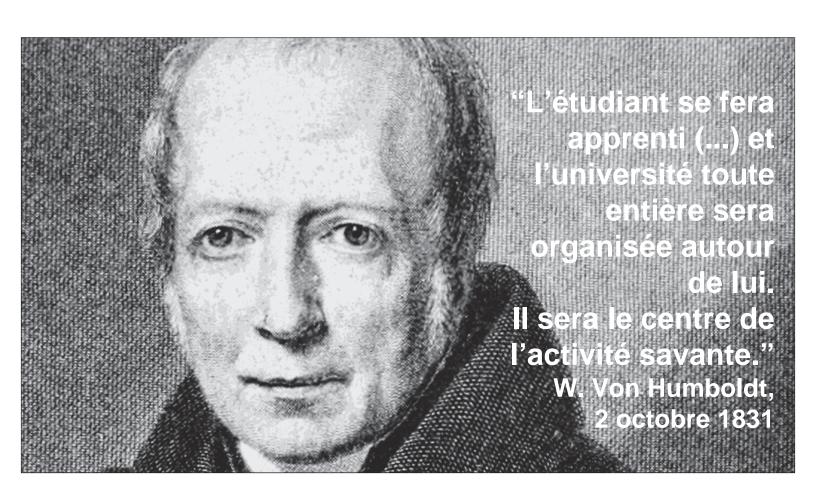
R. Maes - renaud.maes@usaintlouis.be

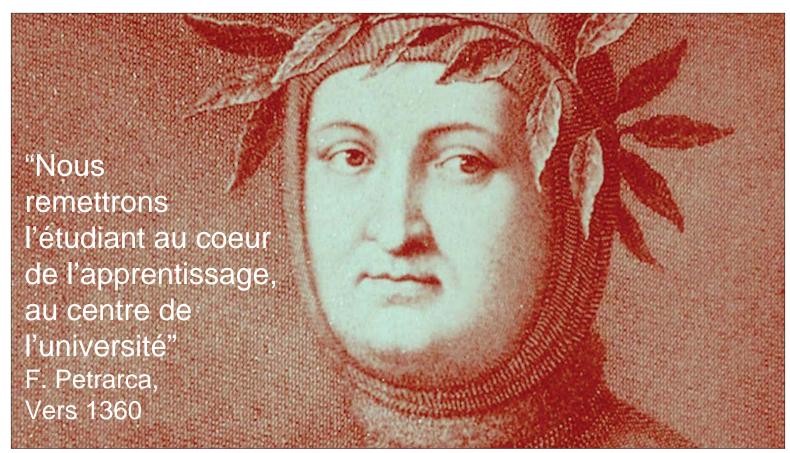
#### **TdM**

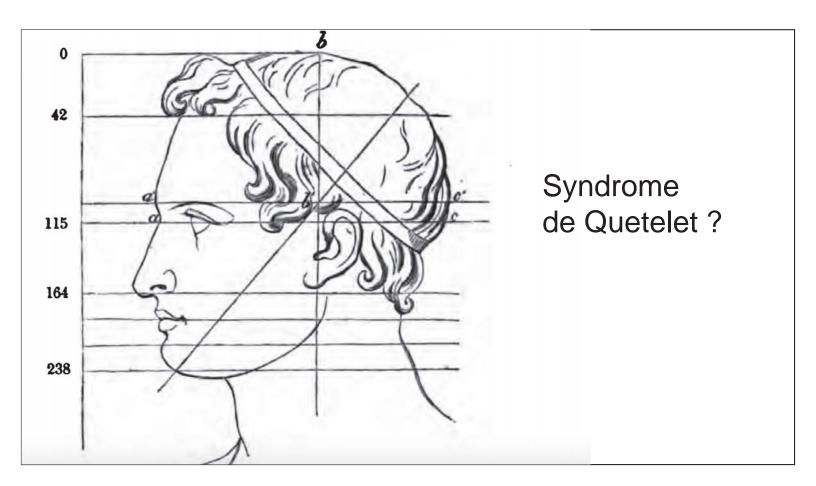
- (1) En guise d'introduction
- (2) Une typologie des représentations de la "qualité"
- (3) Effet des variables sociologiques
- (4) Deux dispositifs d'évaluation pédagogique/d'un enseignement
- (5) Tentative de conclusion

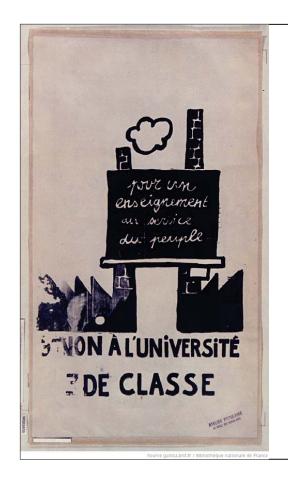












"(...) Je m'épuise progressivement de ces affaires étudiantes. En particulier car ici, et la même chose vaut d'ailleurs pour Habermas et Friedeburg, nous arrivons à la conclusion que les étudiants ne font que nous manipuler. C'est un cas de parricide différé. (...)"

Lettre d'Adorno à Szondi, 9 mai 1968

"(...) Il y a dans les attentes des étudiants révoltés l'aspiration à la facilité caractéristique du consumérisme. Ils veulent une université populaire mais foncent tête baissée vers l'université industrielle. (...)"

Lettre de Szondi à Adorno, 21 mai 1968

#### Hypothèse fondamentale

Ce que les étudiants se représentent comme étant "la qualité" - la définition qu'ils donnent de la notion - est fonction de leurs représentations...

- (1) De leur propre "statut" au sein de l'université,
- (2) Des missions de l'université,
- (3) Des finalités des enseignements universitaires.



#### L'inévitable passage méthodologique

2010-2013 : étude sur les "adultes en reprise d'études" (60 témoins)

2011-2013 : étude sur les "très nantis" et les "très précaires" (42 témoins)

2011-2018 : suivi "longitudinal" de cursus (22 témoins)

**2012 :** étude sur les étudiants étrangers (20 témoins)

**2015-2017**: étude sur les dispositifs d'évaluation pédagogique (2 x 10 témoins)

#### Une typologie des représentations

Clients: redevabilité, débouchés, élévation...

"C'est vrai que l'université est pleine de professeurs difficiles. Mais ils nous mènent plus loin, en fait nous sommes vraiment redevables à l'université." (John, 2013)

Consommateurs: comparaison, diplôme, utilité...

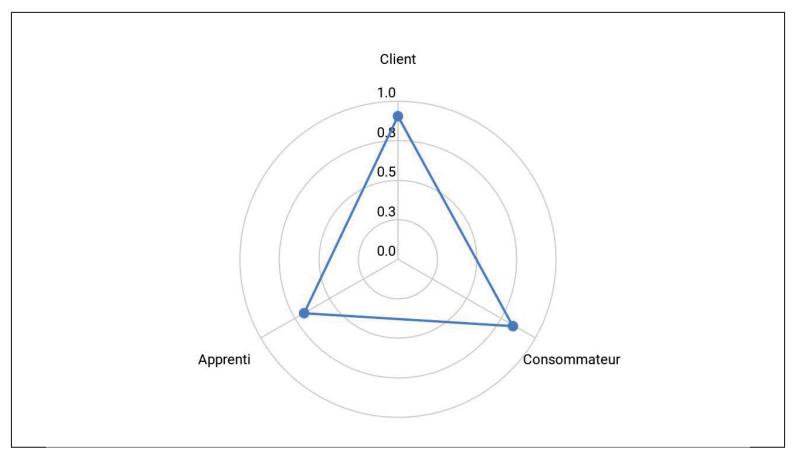
"Je suis ici pour le diplôme, parce qu'il est fort connu. Mais bon, tous les cours ne sont pas très utiles, surtout ceux des vieux profs un peu autistes." (Thomas, 2013)

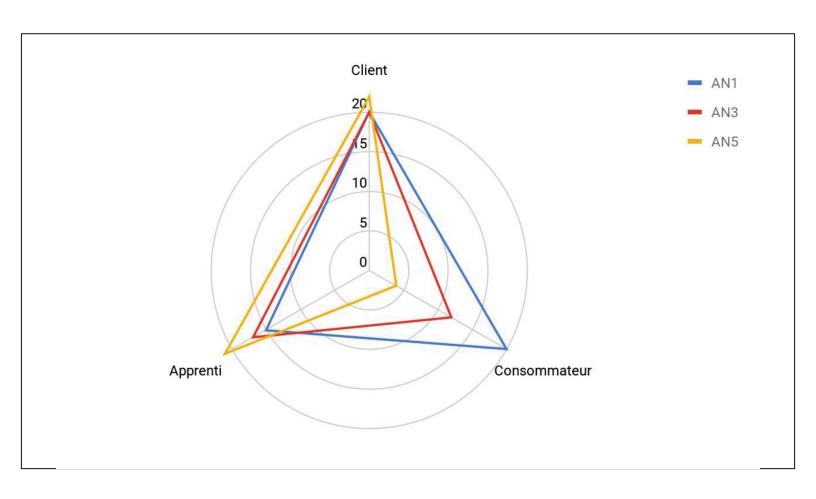
#### Une typologie des représentations

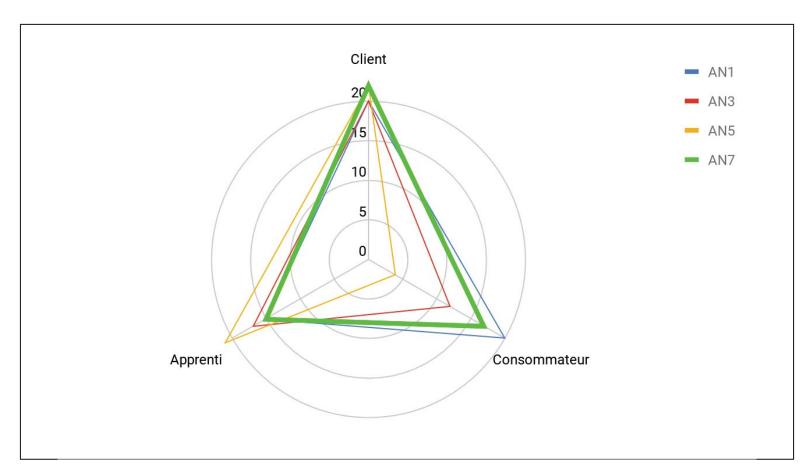
Apprentis: contenus, discipline, intelligence...

"En fréquentant les professeurs les meilleurs, on apprend les techniques de pointe, les contenus les plus précis. On est à la pointe de la recherche, et cela nous permet de nous développer aussi, de devenir plus malins (*rire*). Sérieusement, la manière de voir le monde change du tout au tout... et la manière d'interagir avec lui forcément aussi."

(Marie, 2013)







### Motifs d'engagement

Modèle 1 (descriptions):

- Economique
- Identitaire
- Vocationnel
- Épistémique

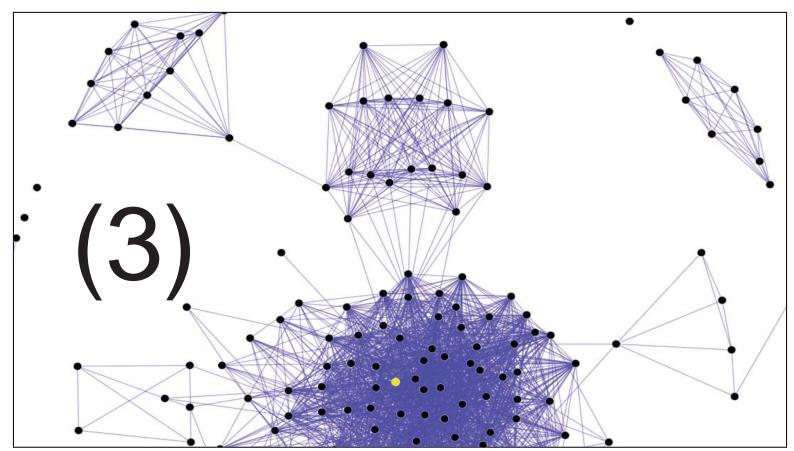
Modèle 2 (conceptions):

Axe 1 : Épistémique vs instrumental

• Axe 2 : Personnel vs contextuel

Axe 3: Faveur vs droit

Lien fort entre la posture "apprenti" et le motif "épistémique" (M1/M2), entre la posture "client" et la conception "faveur" (M2). Lien entre la posture "consommateur" et la conception "contextuelle", la conception "droit", la conception "instrumentale" (M2).



#### Variable 1 - Origine sociale

"Je vais te dire comment je vois les choses : je suis un client, je viens pour un diplôme utile, une formation pour un métier. Et je constate qu'en fait, ce n'est pas toujours évident pour des gens qui n'ont rien connu en dehors de l'université, comme les profs de matières « fondamentales » des premières années, de donner des cours utiles. Ils ne connaissent pas les vrais besoins des entreprises, c'est tout. Mais ce n'est pas si grave, car en même temps ça permet de « filtrer » les touristes, ceux qui n'ont pas le courage, qui ne se battent pas pour réussir! [...] Dans la vie, c'est comme ça aussi, dans une entreprise, si tu veux monter, faut se battre. Donc, l'université, pour moi, c'est une bonne préparation pour la vie, en fait, mais pas forcément à cause des cours. Je crois qu'il faudrait peut-être qu'ils fassent un effort, car ça ne donne pas envie, ici. On a des beaux locaux, mais si tu vas aux *States*, à New-York – genre Columbia, j'y suis allé –, on n'est rien ici, on est gravement rien. Ils devraient faire un effort pour l'image, mieux vendre les cours et puis aussi un peu revoir les contenus pour satisfaire le « client » !" (Thomas 2, 2012)

#### Variable 1 - Origine sociale

"Ici, quelque part, on paye pour avoir un service. En fait, on ne paye pas très cher, mais il faut dire aussi qu'on n'a pas un service toujours de qualité. Ce n'est d'ailleurs pas tellement la faute des professeurs, mais l'administration, c'est autre chose... Les horaires et tout ça, c'est fait par des incompétents, comme dans tous les cagibis de fonctionnaires. STIB et ULB : même combat !" (Clément, 2012)

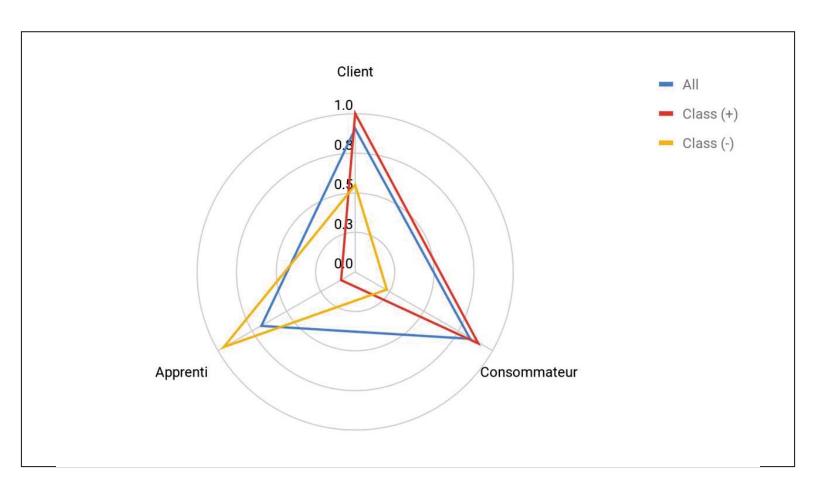
"J'ai discuté avec mon père de ce professeur qui n'est vraiment pas très bon. Je veux dire, on n'apprend rien d'utile avec lui. Il a rigolé, parce que c'était un ancien camarade de classe. Il était déjà un peu, je dirais, « autiste » ! En fait, les profs, ce sont des gens qui n'ont pas réussi à quitter l'université." (Kevin, 2012)

#### Variable 1 - Origine sociale

"Je trouve que l'université a « beaucoup fait pour moi », façon de parler. Oui, je suis reconnaissant à l'ULB, je peux le dire ! Mais bon, pas à l'ULB comme « l'université avec un drapeau », mais plutôt aux gens, [...] certains profs, puis des gens du secrétariat [...]. Voilà, en fait, je trouve [...] que même si c'est plutôt dur de réussir – il ne faut pas rire non plus, c'est vraiment dur les études à l'université – il y a des gens qui t'apprennent plein et tout, et qui au final te jugent sur ce que t'apprends. Et moi, c'était quand même pas gagné que j'apprenne des trucs, vu d'où je viens." (Gérald, 2011)

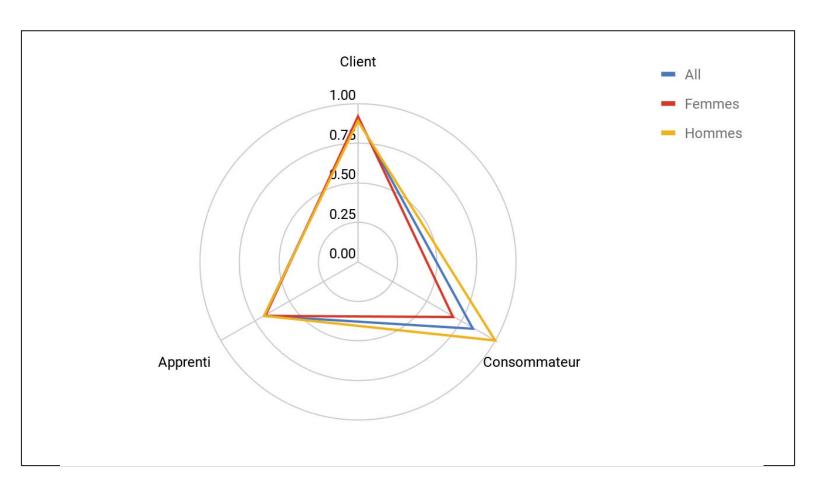
#### Variable 1 - Origine sociale

"Moi je n'ai pas peur de le dire, ici on est en train de suivre les meilleurs cours. Il n'y a pas mieux. [...] L'université c'est aussi plus que les cours, comme l'a dit un prof le premier jour à l'université : ici, « on forme l'élite de demain », du coup, en fait le taux d'échec. Il a sorti le refrain, tu sais celui que tout le monde entend une fois : « regardez [votre voisin] à gauche, regardez [votre voisin] à droite, voilà, l'un de vous trois sera toujours là l'année prochaine. » Celui qui est resté, c'est moi. Oui, c'est moi qui y suis, malgré tout..." (Jonas, 2012)



#### Variable 2 - Genre

- (1) Si l'on pose la question en termes de "satisfaction", les femmes sont nettement plus satisfaites que les hommes (69/74 vs 49/70) par les enseignements suivis comme par l'accueil offert par l'université.
- (2) Les femmes insistent sensiblement plus que les hommes (61/74 vs 51/70) sur la "manière d'enseigner" : supports de cours, clarté des explications, etc.
- (3) Les hommes insistent nettement plus que les femmes sur le prestige des professeurs (32/74 vs 57/70).



## Variable 3 - Âge

- (1) Les ARE sont bien plus attentifs aux contenus des enseignements.
- (2) Les étudiants plus jeunes font bien plus souvent le lien entre "qualité" et "employabilité" que les plus âgés (>35 ans).
- (3) Le rapport à l'évaluation est complètement différent.

### Variable 3 - Âge

"Ce que le prof ne comprend pas, c'est que je ne veux pas avoir les points à l'examen, je veux comprendre ce qu'il m'explique."

(Cécile, 2010)

"Je trouve que les professeurs devraient coter moins sévèrement, surtout qu'ils soient moins durs pour les « cas limites », les notes à 9/20 et tout ça..." (Thomas, 2012)

## Variable 3 - Âge

"L'excellence, c'est une manière de dire : "on ne veut pas des loosers". Des loosers, des gens comme moi. Moi je suis une vieille qui revient, après tout, qui suis-je pour dire à l'université "je veux en être"? Alors quand on me parle de qualité, je sais bien ce qu'on attend de moi. L'excellence, ce n'est pas moi, c'est sûr. Puis de toute façon, on ne parle que des jeunes, des jeunes étudiants. Mais je ne me plains pas, d'ailleurs j'évalue toujours très bien les professeurs. J'ai de la chance, je dois me faire discrète pour en profiter." (Cécile, 2010a)

#### Variable 4a - Nationalité

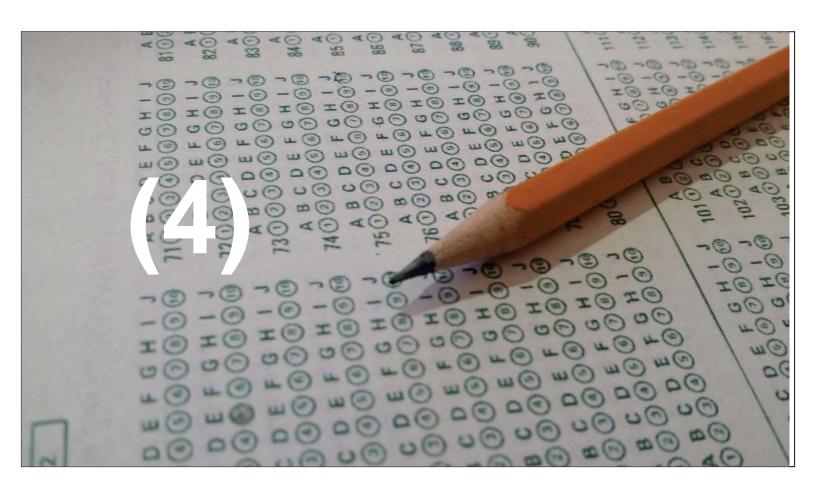
- (1) Pas d'uniformité dans les postures.
- (2) Grande insistance sur "l'international" et la maîtrise des langues.
  - "C'est vrai que l'enseignement est de meilleure qualité en français qu'en anglais... Les professeurs ne maîtrisent pas suffisamment l'anglais." (Matéo, 2012)
- (1) Effet significatif lorsque l'on croise les variables socio-économiques et nationalité...

#### Variable 4a - Nationalité

"C'est assez compliqué de comprendre les règles ici. Où on doit trouver les notes des cours, par exemple. Et tous les cours ne sont pas imprimés, il y a des cours où il n'y a que des présentations powerpoint. Si on ne va pas assister à l'exposé, on ne peut pas préparer l'examen. Mais comme je travaille aussi en même temps, c'est un peu difficile. [...] Et puis, je n'ai pas toujours appris la même chose que les autres étudiants et les professeurs, souvent, ils oublient qu'il y a des étrangers comme moi dans la salle." (Ali, 2010)

"Au début, j'avais un peu peur de ne pas suivre, mais les cours sont en fait assez faciles. On a repris la matière depuis le début. Ensuite, on a aussi reçu les supports sur une clé usb : avant les cours, on peut revoir la matière. [...] Les professeurs sont très sympathiques, on est avec eux un peu comme à la maison."

(Ashish, 2011)



## Retours sur 2 formulaires d'évaluation des enseignements

Deux institutions universitaires, un même professeur Deux types de formulaires, mais items similaires, administrés après évaluation Deux types de public (mixité sociale, mixité âge)

Dispositif : focus-groupes inspiré des dispositifs d'action-recherche pédagogique (2 x 2 x 5 = 20 témoins) : FG1AB Mixte + / FG2AB Mixte -

Trois phases : (1) discussion sur la qualité, (2) discussion sur le formulaire, (3) confrontation aux résultats et discussion.

#### **Premier groupe - FG1A**

"R: Oh tu vois là le score du prof sur la dispo?

A : Incroyable comme on l'a planté... (...) Il n'a pas répondu à ma question par mail, en même temps. (...)

L : En fait, vous pensez qu'il doit être tout le temps là. Mais il a une femme, peutêtre un enfant, et bon, il doit recevoir plein de mails. Il a le temps de s'occuper de sa famille et sa recherche et tout ?

A : Oui je suis d'accord, il y a un problème, on n'a pas tenu compte qu'il a sa vie et plein d'étudiants.

Int: Vous trouvez qu'il faut en tenir compte?

L : Bah de sa recherche oui, on ne peut pas ignorer que c'est important aussi. "

#### **Premier groupe - FG1B**

"P: C'est normal d'être exigeant, on est exigeant avec nous, on est exigeant avec les professeurs.

Int : Donc, c'est une relation réciproque ?

A : Non, c'est parce qu'on nous donne la possibilité de le faire.

E1 : On peut se venger (*rire...*), en fait, c'est difficile d'évaluer vraiment un enseignement parce qu'on ne voit pas forcément à quoi il peut servir dans la suite des études.

E2 : En même temps, ça c'est que l'information au consommateur n'est pas réalisée avant, donc c'est la faute du prof.

Int : Du prof ou de l'institution ?

E1: Plutôt de l'institution, je dirais... "

#### **Second groupe - FG2A**

"D : Je trouve que sur la clarté des explications, il est mal coté.

M : Oui, moi j'ai évalué mal mais j'imaginais pas que tout le monde allait le faire.

Int : Pourquoi cette évaluation négative ?

M : Parce que je trouve qu'il va trop vite.

O : En fait, il ne va pas trop vite. Il va au rythme qui permet de voir toute la matière. Et c'est indispensable pour la suite...

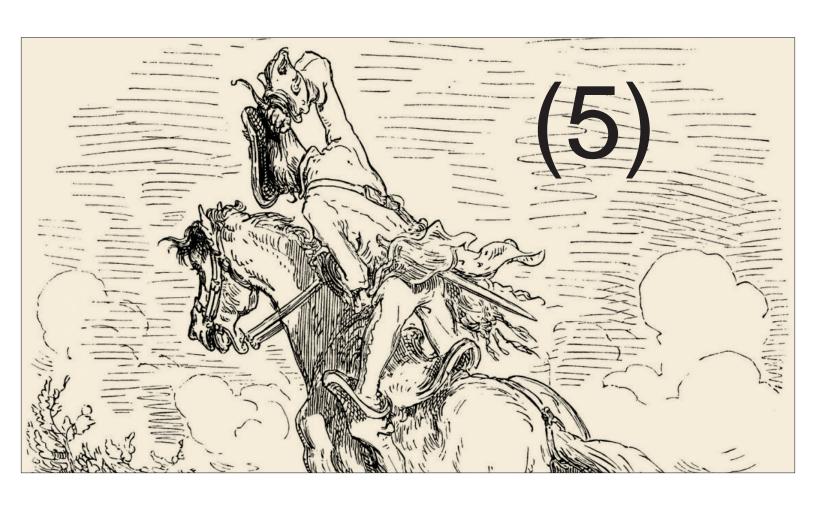
D : C'est pas une question de clarté, c'est vraiment une question de vitesse. (*Tous acquiescent*)"

#### Second groupe - FG2A

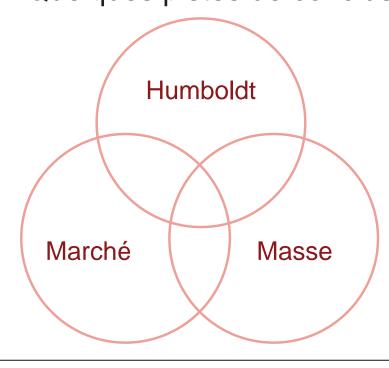
"D: Comment dire? Si on est un peu violents, si on cote sévère, c'est pour que le prof s'améliore. Et moi je trouve ça normal, on est ses patrons. Sans étudiants, pas d'université, pas de boulot.

E : Mais j'hallucine ! Tu es complètement malade (...) Non, ça c'est pas acceptable, les patrons des profs, c'est le recteur et tout. Nous on est leurs élèves. Ou alors en fait c'est peut-être le Ministre.

L : Si on nous demande notre avis, c'est que nous sommes quand même un peu leurs patrons. On doit pouvoir les sacquer, du coup..."



#### Quelques pistes de conclusion



Les représentations étudiantes sont largement marquées par l'héritage historique...

Les discours institutionnels ont un effet direct et prégnant sur leur perception de leur statut.

#### Quelques pistes de conclusion

- (1) "L'étudiant moyen" n'existe pas plus que "l'homme moyen"...
- (2) Les représentations étudiantes de la qualité varient dramatiquement en fonction des variables sociologiques, de l'avancement dans le cursus.
- (3) Les dispositifs d'évaluation des enseignements individualisent l'évaluation (en isolant les étudiants) puis fonctionnent par agrégat des résultats : quelle réflexivité dans ce cadre ?
- (4) Où sont les étudiant.e.s aujourd'hui?



#### Enraciner une culture Qualité

UNIL | Université de Lausanne

**Jacques Lanarès** 

- Pourquoi ?
- C'est quoi ?
- 6 enjeux

#### Pourquoi développer une Culture Qualité ?

- Standards ne garantissent pas le développement et l'amélioration
- Mechanismes externes d'AQ n'améliorent pas toujours la qualité
- Pas d'effet réel sans appropriation



- Pourquoi ?
- C'est quoi ?
- 6 enjeux

Au cœur de la culture organisationnelle : les valeurs

#### Culture organisationnelle

Exprime les valeurs ou les idéaux sociaux et les croyances que les membres de l'organisation en sont venus à partager

Peut se définir comme l'ensemble des valeurs, normes et règles comportementales, souvent non écrites mais toujours partagées, qui influencent le fonctionnement des collaborateurs

d'après Schein



« we understand quality culture as a matter of context rather than a set of procedure »

Harvey 2009

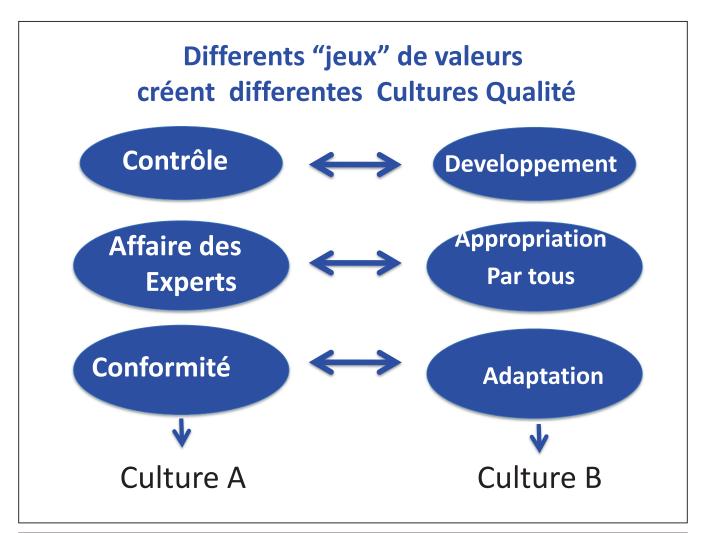
#### Culture Qualité

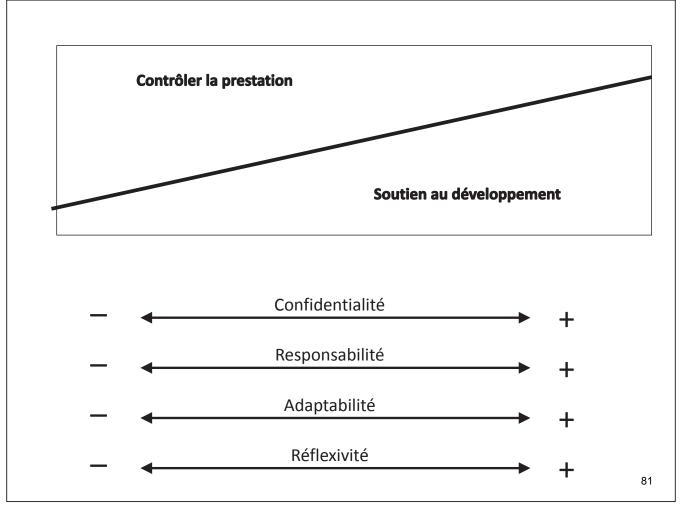
« Qualité en tant que valeur partagée et responsabilité collective de toute la communauté incluant étudiants et personnel administratif. »

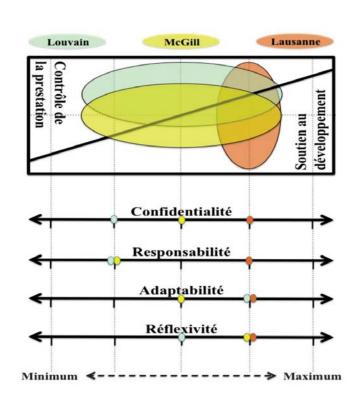
**EUA 2006** 

#### **Differents niveaux**

- Valeurs
- Processus
- Culture
  - Recherche collective de l'amélioration
  - Valeurs sous-jacentes aux processus





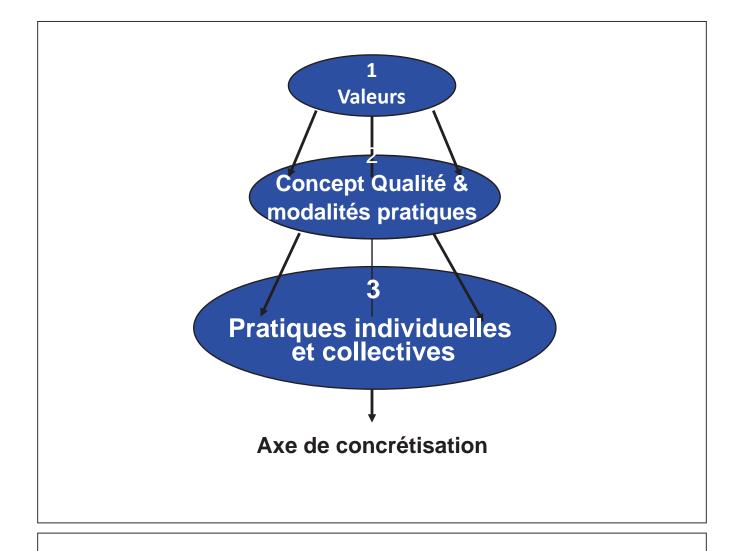


- Pourquoi ?C'est quoi ?6 enjeux

### 6 enjeux

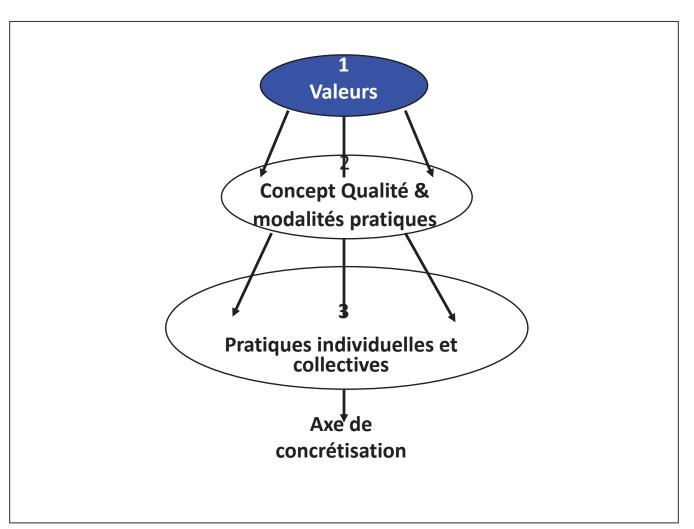
- Identifier les valeurs prioritaires
- Concrétiser les valeurs
- Réguler les tensions entre valeurs
- Engagement du Leadership
- S'inscrire dans la durée
- Communiquer







Identifier les valeurs prioritaires





« any attempt to develop institutional quality cultures further towards an ideal of improvement and enhancement has to take into account the cultures that are already in place ».

Vettori 2012

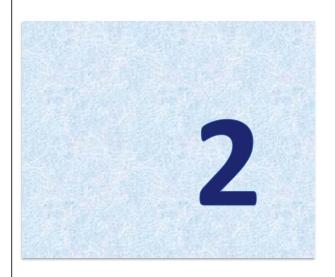
## Quel niveau de superposition ?

Valeurs propres à l'institution

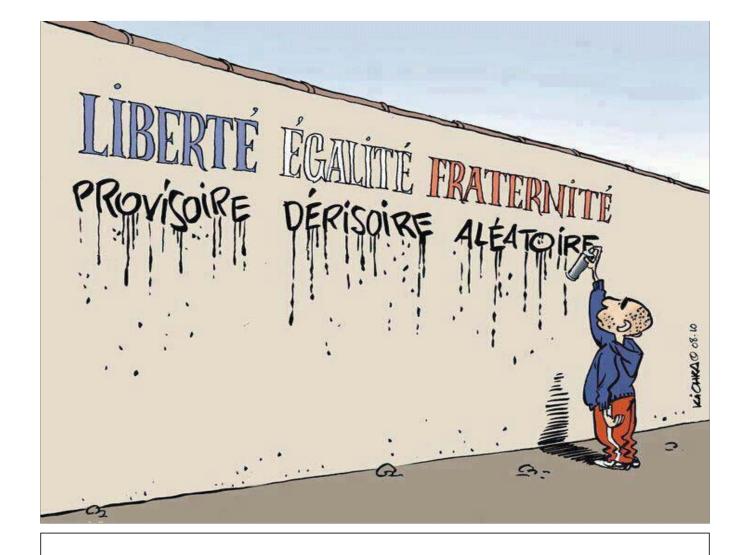
Valeurs propres à l'agent de certification

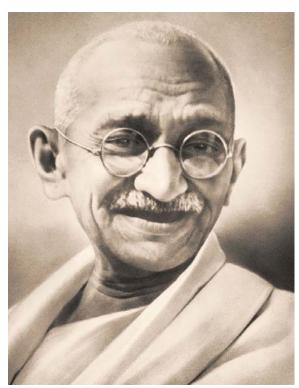
#### Culture favorable au développement

- Réflexivité
- Responsabilisation
- Participation / communication
- Chercher erreur pas coupable
- Approche systémique



## Concrétiser Les valeurs



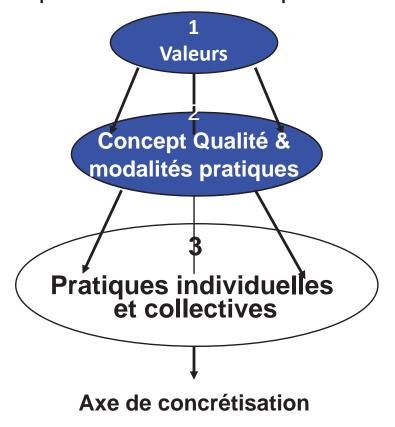


"If you want to change the world you must BE the world you want to see "

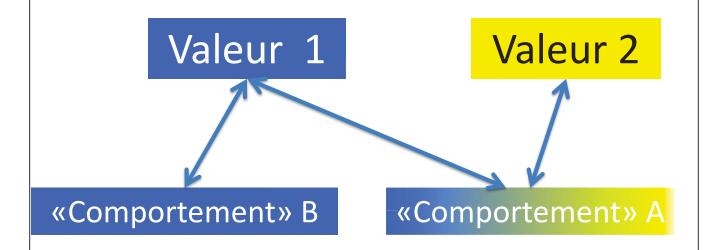
Gandhi

## Si vous voulez changer la Culture vous devez **ETRE** la Culture que vous vouler voir

Comment nous prouvons nous à nous même et aux autres que ces valeurs sont prioritaires



Difficile d'identifier des relations «causales» claires



	Ce que disent les acteurs	Ce que font les acteurs
Niveau Individuel Leadership Collaborat. Etudiants		
Niveau		
Collectif Institution		
Faculté		
Unité		90

	Ce que disent les acteurs	Ce que font les acteurs
Niveau Individuel Leadership Collaborat. Etudiants	Discours et perceptions	Pratiques et évidences
Niveau Collectif Institution Faculté Unité	Modalités prévues	Pratiques et évidences

	Ce que disent les acteurs	Ce que font
Niveau Individuel	Appréciation positive des portfolios "C'est bien"	
Niveau Collectif		91

	Ce que disent les acteurs	Ce que font
Niveau Individuell		
Niveau Collectif	La Direction souligne l'importance des compétences pédagogiques et soutient le projet Portfolio	

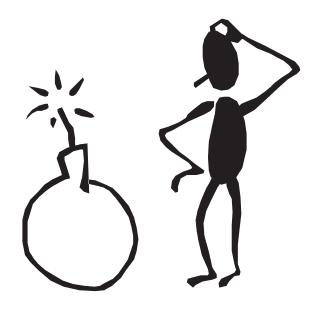
	Ce que disent les gens	Ce que font les gens
Niveau Individuel		Niveau de réfléxivité dans les rapports
Niveau Collectif		92

	What People say	What people do
Individual Level		
Collective Level		Prise en compte du Portfolio dans les décisions de promotion

#### Des effets

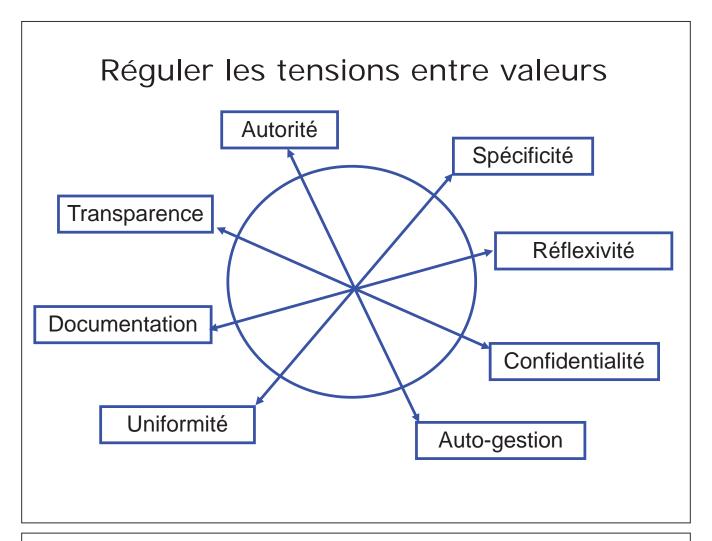
- Modification de programmes
- Modification procédures
- Mise en évidence de forces et faiblesses mais par rapport à quoi ?
   Référence explicite ? Partagée?

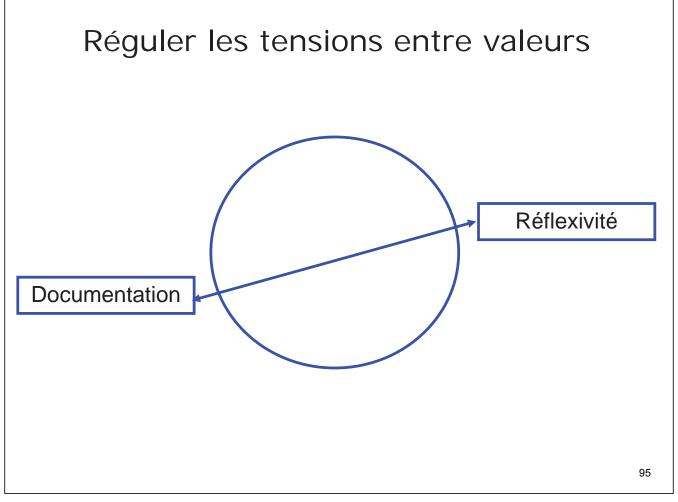
#### Développement de la réflexivité





Réguler les tensions entre valeurs





## La documentation sans réflexivité c'est de la bureaucratie



La réfléxivité sans documentation c'est juste une discussion sans évidences







# Engagement du Leadership

 "The general assumption that is inherent in much organisational research on the relationship between leadership and culture is that

#### leaders create cultures

... and cultures yield leaders. The dynamics of this reciprocal process vary from organisation to organisation"

Dickson and Mitchelson, 2007

"The leader's perspective about quality and the attention that he or she gives this issue will drive everything that happens in the organization. Change in leadership is one of the most clearly understood factors in both the decline and improvement of quality, and in how an organization decides to focus on quality in all sectors. "

**Dew 2009** 



#### Assurance qualité interne

Le leadership doit communiquer les besoins pour ces processus, les construire de manière participative et les lier au développement stratégique.

Octobre 2010



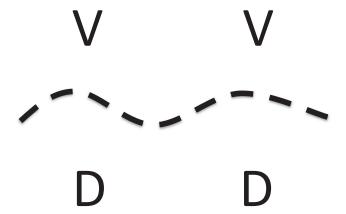
Review of quality teaching in higher education

- Avoir une forte implication du leadership
- Combiner processus «Top-Down»
   & «Bottom-Up»
- Impliquer la communauté universitaire
- Développer des mesures de soutien
- Donner suffisement de ressources pour la qualité
- Diffuser une culture qualité

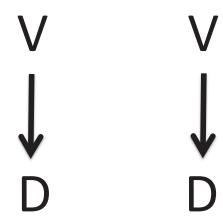
### 2 missions / défis majeurs pour le Leadership de l'institution

- 1. Etablir et maintenir la cohérence du système dans toute l'institution et dans tous ses processus
- Créer l'adhésion au système (Valeurs et pratiques) par tous les membres de l'institution

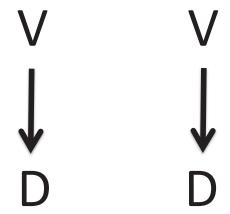
Expliciter le lien entre Valeurs & Décisions



Expliciter le lien entre Valeurs & Décisions



Expliciter le lien entre Valeurs & Décisions

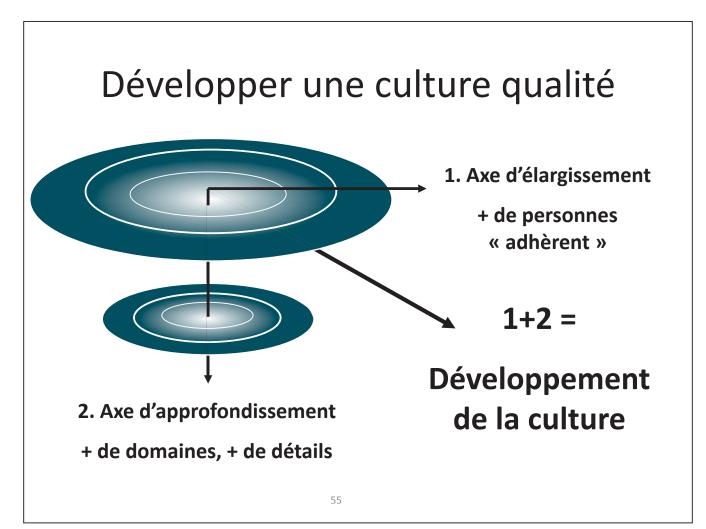


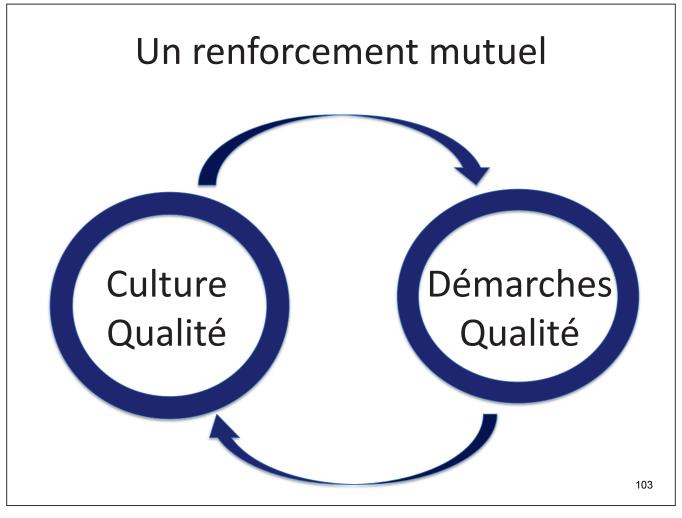
Quelles décisions du Leadership reflètent l'importance accordée à la Qualité ?



## S'inscrire dans la durée







... mais ce renforcement mutuel exige pertinence des démarches et réponses aux besoins

#### Ce qui suppose

- Cohérence avec les priorités stratégiques
- Clarification des objectifs des démarches
- Flexibilité

#### Culture Qualité établie

« Quand chacune, chacun dans l'institution voit la coherence et la pertinence des démarches qualité et s'implique dans leur réalisation. »

Lanares 2006

## Communiquer

#### Communiquer pour susciter l'adhésion

#### Communiquer

- Les intentions et objectifs
- Les bénéfices
- Pour recueillir les attentes et les perceptions

## En Bref...

- Les effets dépendent de l'appropriation, donc de l'intégration des démarches dans une culture
- Elément déterminant: les valeurs et leur concrétisation
- Rôle décisif du Leadership
- La vision à long terme





Bildning är det som blir över när vi glömt det vi lärt oss

E. Kay 1896

La Culture c'est ce qui reste quand on a tout oublié

