

Colloque Qualité du G3

Session 3

COLLOQUE QUALITÉ G3

Montréal | 24-26 octobre 2018



JEUDI 25 OCTOBRE - APRÈS-MIDI

13:45 - 15:00

SESSION 3 - (S3) - Communications et ateliers

SESSION 3

BLOC A SALLE B-2285	BLOC B SALLE B-2305	BLOC C SALLE B-3225	BLOC D SALLE B-3215	BLOC E SALLE B-3205	BLOC F SALLE B-3240
	S3-B1 13:45 - 14:10 Analyse de la démarche d'évaluation : vers l'amélioration continue de la démarche qualité à l'Université de Montréal C. Mailhot et M. St-Onge	S3-C1 13:45 - 14:10 Un saumon dans les eaux de la standardisation : singulariser l'évaluation de la qualité, le cas de l'IHECS E. Wathelet	S3-D1 13:45 - 15:00 Atelier Du prescrit à la culture qualité, un modèle inspiré de la pollinisation des savoirs F. Vanderroost et C. Coetsier	S3-E1 13:45 - 15:00 Atelier L'impact de la communication sur le développement d'une culture qualité : une grille d'analyse M. Lismonde, S. Canter et V. Kobel	S3-F1 13:45 - 14:10 La nouvelle norme ISO 21001 sur les Systèmes de gestion des organismes d'éducation/formation M.-C. Drouin et S. Prud'homme
	S3-B2 14:10 - 14:35 Cas d'étude du processus d'auto-évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie : outils et indicateurs W. Belimane et A. Chahed	S3-C2 14:10 - 14:35 Annulé Processus d'assurance qualité et impact sur la gouvernance M. Bouchard et L. Pietrantonio			S3-F2 14:10 - 14:35 Annulé Effets de la mise en place du SMQ selon la norme ISO 21001 dédiée aux établissements d'enseignement N. El Asli
	S3-B3 14:35 - 15:00 Évaluation périodique à l'Université de Sherbrooke : effets sur les programmes et facteurs de succès J. Desautels, I. Moreau et C. Tremblay	S3-C3 14:35 - 15:00 Gouvernance universitaire et assurance qualité : Défis d'engagement et perspectives d'évolution A. Boumahdi			S3-F3 14:35 - 15:00 Analyse de l'utilisation d'une activité sportive dans l'apprentissage des démarches qualité en master. Le point de vue des étudiants impliqués M. Calmet et I. Pouliquen

15:00 - 15:30

Pause-café

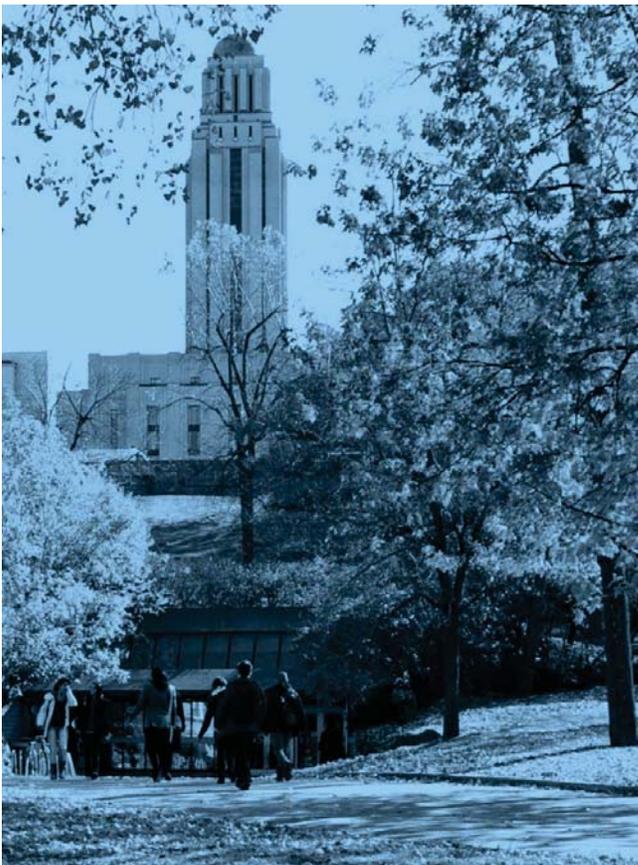


Analyse de la démarche d'évaluation : vers l'amélioration continue de la démarche qualité à l'Université de Montréal

Claude Mailhot
vice-rectrice adjointe à la promotion de la qualité

Marianne St-Onge
conseillère en évaluation

Université 
de Montréal



1. Groupe de réflexion sur la démarche qualité
2. Vers de nouvelles façons de faire et de nouveaux outils



8 membres

- VRAPQ
- Doyen
- Vice-doyen
- Professeurs (4)
- Conseillère en évaluation

Groupe de réflexion

6 thèmes, 31 questions

Retombées

Orientations

Processus général

Données pour l'évaluation

Critères d'évaluation

Outils des comités



Consultations

Examen des tendances et
bonnes pratiques

Expérience du BPQ

Enquêtes en ligne

Membres des comités
d'autoévaluation

Évaluateurs externes

Rencontres

Équipes de direction (facultés,
services)

Représentants des acteurs clés :

❖ Présidents des comités
d'autoévaluation

❖ Étudiants

Travail « d'évaluation »

L'analyse par le Groupe de réflexion

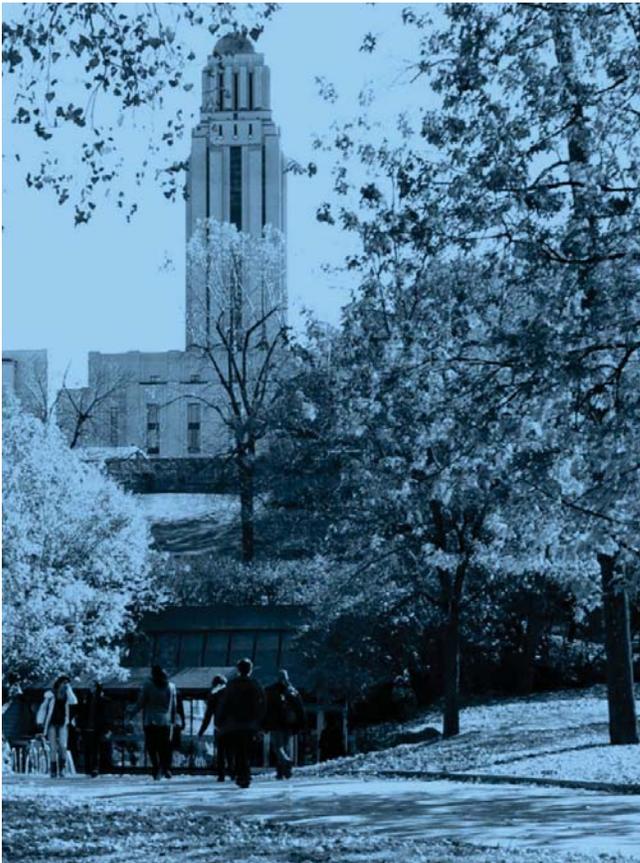
Principaux constats

Points forts

- ❖ Démarche jugée utile et nécessaire par les facultés
- ❖ Processus rigoureux et structuré
- ❖ Accessibilité à des données objectives sur les programmes
- ❖ Regard externe jugé utile
- ❖ Démarche favorise une réflexion concertée des membres du corps enseignant

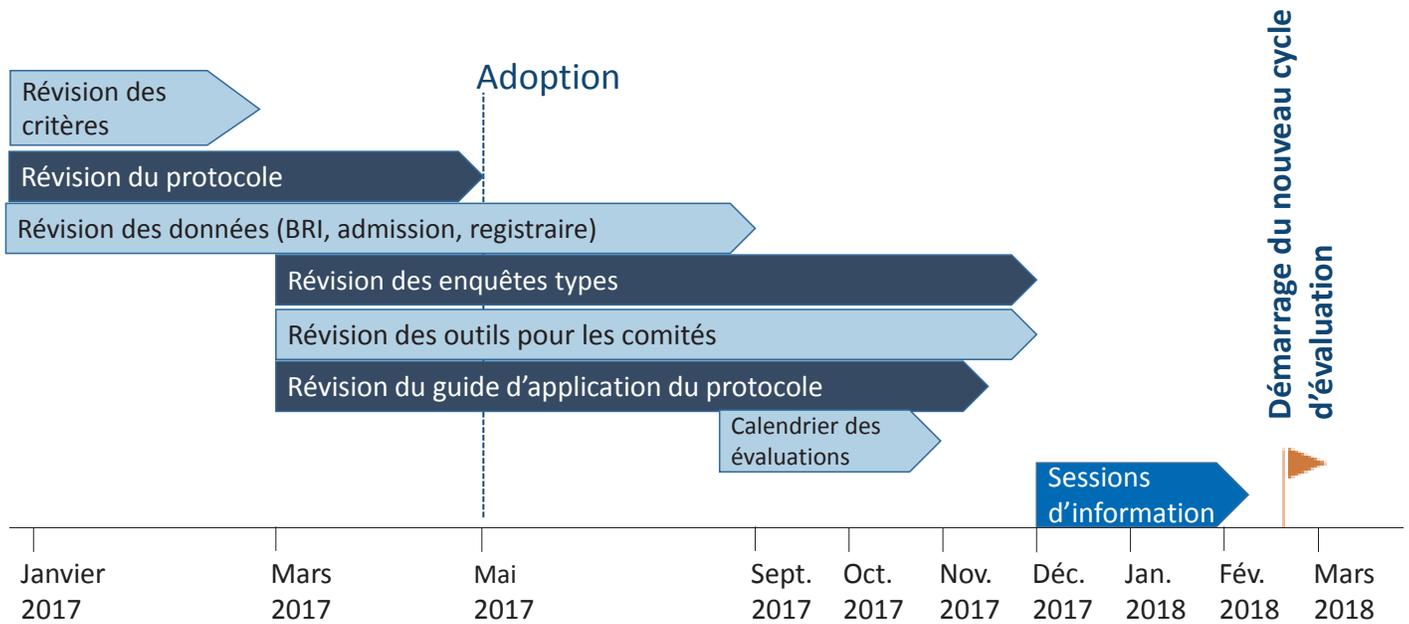
Défis

- ❖ Mobilisation des membres et mode de fonctionnement des comités d'autoévaluation
- ❖ Compréhension et analyse des critères d'évaluation
- ❖ Rédaction du rapport d'autoévaluation
- ❖ Limites des enquêtes actuelles



2. Vers de nouvelles façons de faire et de nouveaux outils

Calendrier de travail



Un nouveau *Protocole*... ...de nouvelles façons de faire

Modifier le Protocole implique de revoir :

- Les programmes à évaluer
- Les critères d'évaluation
- Les données institutionnelles
- Les enquêtes
- Les outils proposés aux comités d'autoévaluation

Ajout de programmes

Il est suggéré d'évaluer les programmes courts qui ne sont pas rattachés à un programme de grade

- DÉSS
- microprogrammes
- majeures
- mineures

Au besoin, les autres programmes courts pourront aussi être évalués

Effet à prévoir



268 + 200
programmes

Nouveau protocole

Critères d'évaluation

Constats du Groupe de réflexion

- La notion même de « critère » pose problème
- La catégorisation n'est pas optimale (chevauchement et redondance)
- Certains critères ne sont pas mis en valeur
- La séquence d'analyse n'est pas favorisée

Création d'un sous-groupe de travail

Trois vice-doyens

Proposition de nouveaux « thèmes » et « éléments à évaluer »

De nombreux allers-retours avec le sous-groupe de travail

Tableau 2 | Thèmes et éléments à évaluer

Légende	
●	Tous les programmes de grade et les certificats
■	Baccalauréats et certificats; maîtrises et doctorats professionnels
>	Maîtrises et doctorats de formation à la recherche
*	Si applicable

Thèmes	Éléments à évaluer		
A- Finalité et pertinence du programme	1 - Finalité du programme		2 - Pertinence du programme
	<ul style="list-style-type: none"> ● Objectifs généraux et spécifiques 		<ul style="list-style-type: none"> ● Besoins de la société ● Positionnement par rapport aux programmes comparables (sur le plan disciplinaire)
B- Population étudiante	3 - Conditions d'admissibilité et caractéristiques de l'effectif étudiant		4 - Recrutement des étudiants
	<ul style="list-style-type: none"> ● Exigences d'admissibilité (formation, expérience) ● Outils de sélection ● Caractéristiques de l'effectif étudiant 		<ul style="list-style-type: none"> ● Bassin et stratégies de recrutement ● Visibilité du programme ● Information communiquée aux candidats à l'admission
C- Formation : cours, apprentissage, enseignement	5 - Structure du programme	6 - Contenu de la formation	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Options et modalités (travail dirigé, stage) * ● Répartition des cours/crédits ● Séquence des cours/activités ● Préalables ● Cheminements proposés ● Répartition de la charge de travail des étudiants ● Ouverture aux autres disciplines ● Ouverture à l'international 	<ul style="list-style-type: none"> ● Adéquation entre les cours/séminaires et les objectifs (ou acquis d'apprentissage) visés ● Contenu des cours/séminaires ● Fréquence de l'offre de cours/séminaires ● Formation pratique (incluant stages) * ● Contextualisation des notions théoriques ● Cours de mise à niveau * ● Lien entre la formation et la recherche ■ Complémentarité et cohérence entre les cours ■ > Formation à la méthodologie de la recherche 	
	7 - Approche globale d'apprentissage, d'enseignement et d'évaluation des apprentissages		
	<ul style="list-style-type: none"> ● Méthodes d'enseignement et stratégies d'apprentissage ● Intégration d'outils et de ressources numériques (incluant cours à distance et hybrides) ● Méthodes d'évaluation des apprentissages ● Appréciation de l'enseignement ● Supervision et évaluation des stages * > Examen de synthèse ou doctoral * 		
	8 - Corps enseignant	9 - Gestion du programme en lien avec la formation	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Adéquation entre les champs d'expertise des enseignants et les objectifs du programme ● Formation et accompagnement des enseignants sur le plan pédagogique ● Partage d'information de nature pédagogique entre les enseignants ● Encadrement offert aux auxiliaires d'enseignement ■ Soutien des superviseurs de stage * > Activités de recherche 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fonctionnement du comité de programme (ou comité des études) ● Mesures de suivi et évaluation continue du programme ● Rôle du ou de la responsable de programme ● Collaboration entre les acteurs engagés dans la gestion du programme ● Liens avec les diplômés pour enrichir la formation ■ Collaborations avec les milieux de formation pratique * 	

Thèmes	Éléments à évaluer	
D- Mesures de soutien aux étudiants et environnement d'apprentissage	10 - Soutien à la réussite et encadrement des étudiants	11 - Ressources matérielles
	<ul style="list-style-type: none"> ● Information sur le programme transmise aux étudiants ● Rôle du personnel affecté au programme (responsable de programme, TGDE, etc.) dans le suivi des étudiants ● Information sur les mesures de soutien pour les étudiants ayant des besoins particuliers ● Information sur les services aux étudiants et mesures visant la santé mentale ■ Mécanisme de détection et de suivi des étudiants en difficulté académique ■ Conseils pour guider le cheminement, mentorat, tutorat > Utilisation d'un plan global d'études > Pratiques d'encadrement des directeurs de recherche > Information et accompagnement pour la préparation du mémoire ou de la thèse > Préparation à l'examen général de synthèse * > Préparation à la soutenance de thèse * > Activités d'animation scientifique > Soutien à l'apprentissage de la communication des résultats de recherche > Possibilités d'enseigner pour les étudiants * 	<ul style="list-style-type: none"> ● Locaux et laboratoires ● Espaces de travail et de vie étudiante ● Ressources documentaires ● Ressources numériques
E- Résultats de la formation et préparation à l'insertion au monde du travail	12 - Soutien financier des étudiants	
	13 - Résultats de la formation et préparation à l'insertion au monde du travail	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Résultats de la formation ● Information sur les perspectives d'emploi ● Soutien à la transition vers le monde du travail ● Situation d'emploi ou d'études des diplômés 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Préparation à la poursuite des études aux cycles supérieurs > Information sur les ateliers offerts par la FESP > Possibilités de réseautage avec des diplômés et des milieux d'emploi

Données institutionnelles

Constats du Groupe de réflexion

- Des demandes de données additionnelles
- Certaines difficultés d'analyse pour les comités d'autoévaluation
- De nouvelles informations disponibles

Création d'un sous-groupe de travail

Bureau de recherche institutionnelle

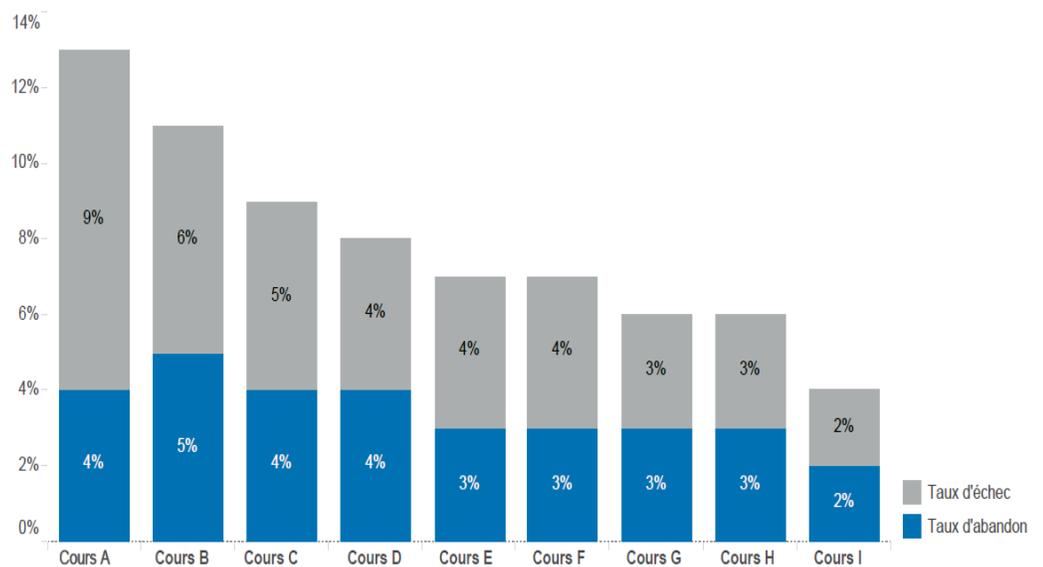
Bureau du registraire

Service d'admission et du recrutement

Données institutionnelles

Ajout d'informations jugées utiles

- Répartition des nouveaux étudiants issus du collégial par cote R
- Taux de conversion
- Base d'admission et priorité de choix
- Échecs et abandons dans les cours obligatoires →
- Durée des études



Enquêtes du BPQ

Constats du Groupe de réflexion – développer des questionnaires d'enquêtes:

- Plus concis
- Allégés
- Mieux ciblés en fonction des groupes consultés

Processus de révision des enquêtes

Consultation auprès d'une professeure experte en sondage

Sous-groupe de consultation

Pré-tests auprès des différents acteurs visés : enseignants, étudiants, diplômés

Enquêtes du BPQ

Des questionnaires différents pour

- Les diplômés
- Les étudiants
- Les enseignants
- Les programmes de 1^{er} cycle et de 2^e cycle professionnel, et cycles supérieurs de recherche

Des banques de questions pour les comités d'autoévaluation

- Des questions de base
- Des questions optionnelles
- Des ajustements possibles pour la plupart des questions

Enquêtes du BPQ

Question de base à
échelle d'appréciation

SECTION 3 : conditions d'admissibilité

Questions de base

QUESTIONS	AJUSTEMENTS PROPOSÉS
NIVEAU D'ACCORD – Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'énoncé suivant? <i>tout à fait en accord/plutôt en accord/plutôt en désaccord/tout à fait en désaccord</i>	
Les conditions d'admissibilité des étudiants sont cohérentes avec le niveau d'exigence du programme	
Les stratégies de recrutement sont efficaces pour attirer les étudiants visés	
OUVERTE	
Avez-vous des commentaires ou des suggestions sur les conditions d'admissibilité du programme?	

Questions optionnelles

QUESTIONS	CHOIX RETENUS	AJUSTEMENTS PROPOSÉS
NIVEAU D'ACCORD – Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants? <i>tout à fait en accord/plutôt en accord/plutôt en désaccord/tout à fait en désaccord</i>		
Le programme prépare bien les étudiants pour la poursuite d'études supérieures	<input type="checkbox"/>	

Question optionnelle à
échelle d'appréciation

Question de base
ouverte

Questions de base

QUESTIONS	AJUSTEMENTS PROPOSÉS
OUVERTES	
Selon vous, quels sont les deux principaux aspects positifs ou forces du programme?	
Selon vous, quels sont les deux principaux aspects du programme à améliorer ?	
Avez-vous des commentaires ou suggestions à faire pour améliorer le programme?	

Outils proposés aux comités d'autoévaluation

Révision de tous nos outils :

- Afin de faciliter la tâche des comités – des outils plus clairs et plus attrayants
- Pour être en phase avec le nouveau Protocole

Guide d'accompagnement

Canevas de rapport
d'autoévaluation

Outils proposés aux comités d'autoévaluation

Guide d'accompagnement

Un outil « autoportant » pour guider la réflexion et l'analyse

Thème A – Finalité et pertinence du programme

Élément 2 : Pertinence du programme

- Besoins de la société
- Positionnement par rapport aux programmes comparables (sur le plan disciplinaire)



Informations et données à consulter

- Documents de planification stratégique, s'il y a lieu (aux niveaux départemental, facultaire ou universitaire)
- Répertoire de programmes comparables offerts dans d'autres établissements universitaires
- Liste des sujets de mémoires et de thèses des étudiants
- Résultats des enquêtes du BPQ (enseignants)
- Consultation avec les milieux, si disponible



Suggestions de questions pour alimenter la réflexion

- Quels sont les besoins auxquels vise à répondre le programme? S'il s'agit d'un programme professionnel qui n'est pas sous agrément, comment tient-on compte des besoins exprimés par l'association ou l'ordre professionnel? Si la finalité du programme n'est pas nécessairement de mener les diplômés à un emploi directement lié au domaine d'études, quels sont les atouts dont il vise à les doter?
- A-t-on mis en place des activités d'échanges avec des partenaires externes des milieux d'emploi afin de connaître leurs besoins?
- Y a-t-il eu, depuis la création ou la dernière modification du programme, des changements conjoncturels qui pourraient nécessiter un repositionnement ou une révision du programme, ou qui offrent des occasions de développement?
- Qu'est-ce qui caractérise le programme par rapport aux programmes comparables (programmes connexes offerts à l'Université de Montréal, dans d'autres universités québécoises ou hors Québec)?

Outils proposés aux comités d'autoévaluation

Canevas de rapport d'autoévaluation

Un outil simple d'utilisation, dont certaines sections sont pré-remplies par le BPQ

Analyse du programme

THÈME A – FINALITÉ ET PERTINENCE DU PROGRAMME

Élément 1 : Finalité du programme

Brève description, analyse et constats du comité

Élément 2 : Pertinence du programme

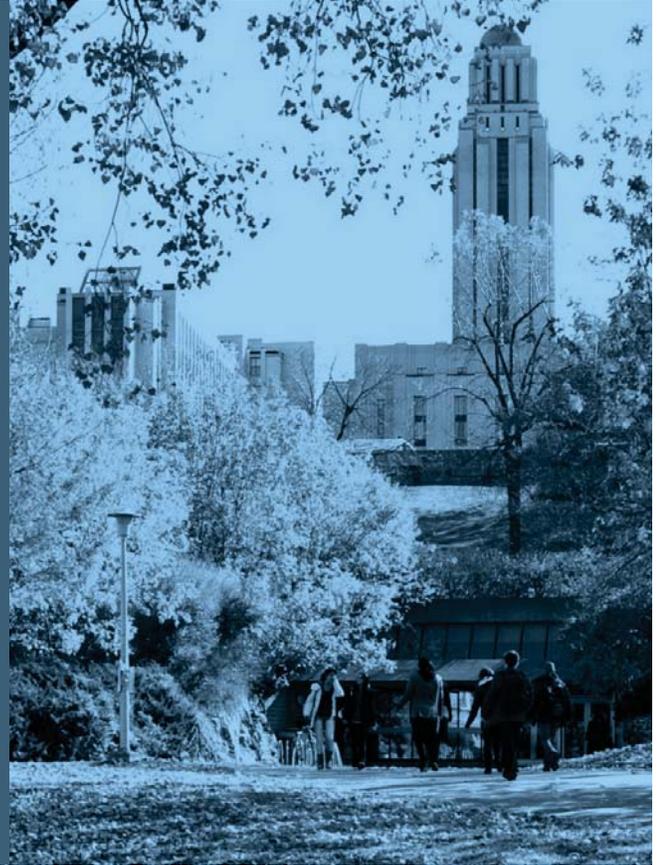
Brève description, analyse et constats du comité

SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DU THÈME A– Finalité et pertinence du programme

Principales forces	
Aspects à améliorer ou à corriger	
Suggestions du comité	

Conclusions

- ❖ La posture d'amélioration continue a permis d'optimiser :
 - ❖ Le processus lui-même
 - ❖ Les outils proposés
 - ❖ Le rapport avec nos interlocuteurs



MERCI!

Université 
de Montréal **et du monde.**

<http://bpq.umontreal.ca/accueil/>

Les démarches qualité en enseignement supérieur: Quels en sont les effets?

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Axe: Suivi des évaluations internes ou externes et communication des résultats

Titre de communication:

« Cas d'étude du processus d'auto-évaluation de la qualité dans
l'enseignement supérieur en Algérie : Outils et indicateurs »

Mots clés: Assurance qualité, Auto évaluation, Référentiel national, Matrice SWOT, Plan d'action, Tableau de bord

Auteurs: Wissam Belimane¹ & Amina Chahed²

¹Doctorante/ Enseignante à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM)- Algérie

²Maitre de conférence « A » à l'Ecole Nationale Supérieure Vétérinaire (ENSV)- Algérie



Plan de la présentation

- I Contexte de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie
- II Ecole Nationale Supérieure Vétérinaire (terrain de recherche)
- III Implémentation de l'assurance qualité à l'ENSV
- IV Mise de œuvre de l'auto-évaluation à l'ENSV
- V Plans d'action et projet d'établissement
- VI Objectifs & Indicateurs (Tableau de bord par structure)
- VII Positionnement de l'ENSV par rapport aux universités Algériennes

I- Le contexte de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie

Réformes majeures du système de l'enseignement supérieur en Algérie

- ❑ **1971:** refonte complète des programmes de formation et une réorganisation des structures universitaires
- ❑ **2003:** Mise en place d'une nouvelle architecture des formations par l'introduction du dispositif LMD;
- ❑ **2005:** Réorganisation des grandes écoles;

Dotation du système national d'enseignement supérieur d'une politique Qualité

- ❑ **2010- Création du CNE:** Conseil national de l'Evaluation stratégique et du suivi de la politique nationale de recherche scientifique et du développement technologique (Décret n°10-35 du 21 janvier 2010) ;
- ❑ **2010- Création de la CIAQES:** Commission pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (Arrêté n°167 du 31 mai 2010).

II- L'Ecole Nationale Supérieure Vétérinaire (terrain de recherche)

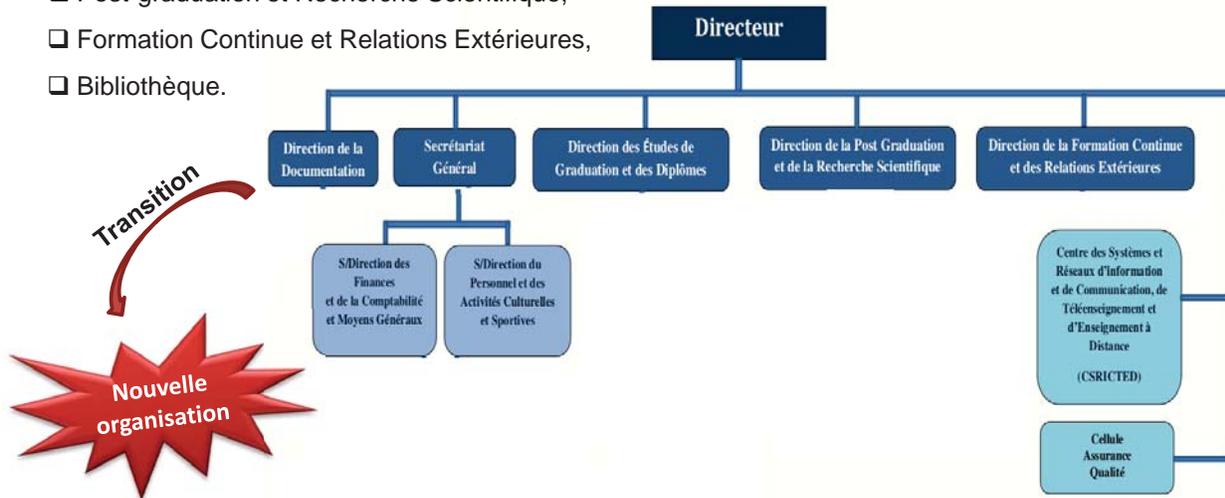
- ❑ Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel ;
- ❑ Placée sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS);
- ❑ Créée par décret présidentiel N°65-69 du 11 Mars 1965 et fondée en 1970;
- ❑ Promue au rang de Grande École en 2008 (Décret exécutif n°08-214 du 14 Juillet 2008);
- ❑ Chargée de deux principales missions: une mission de **formation supérieure** et une mission de **recherche scientifique, d'innovation, de veille, de transfert et de développement technologique.**



II- L'Ecole Nationale Supérieure Vétérinaire (terrain de recherche)

L'ENSV est gérée par un Directeur qui est secondé par un Secrétaire Général, et assisté par des Directeurs adjoints chargés des:

- Études de Graduation et des Diplômes,
- Post-graduation et Recherche Scientifique,
- Formation Continue et Relations Extérieures,
- Bibliothèque.

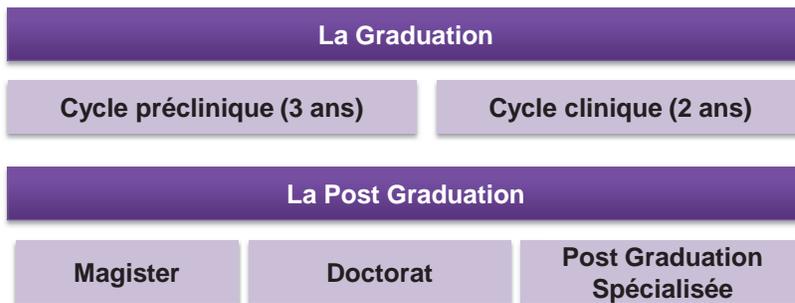


Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

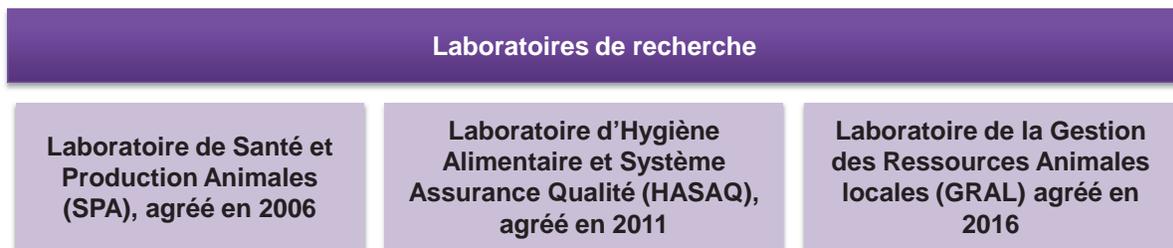
Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

II- L'Ecole Nationale Supérieure Vétérinaire (terrain de recherche)

Formation et diplômes



Recherche scientifique



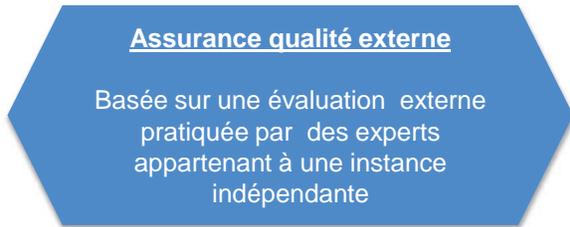
Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

III- Implémentation de l'assurance qualité à l'ENSV



L'Ecole Nationale Supérieure Vétérinaire s'est engagée dans une **démarche d'assurance qualité** basée sur un processus d'évaluation et d'amélioration continue.



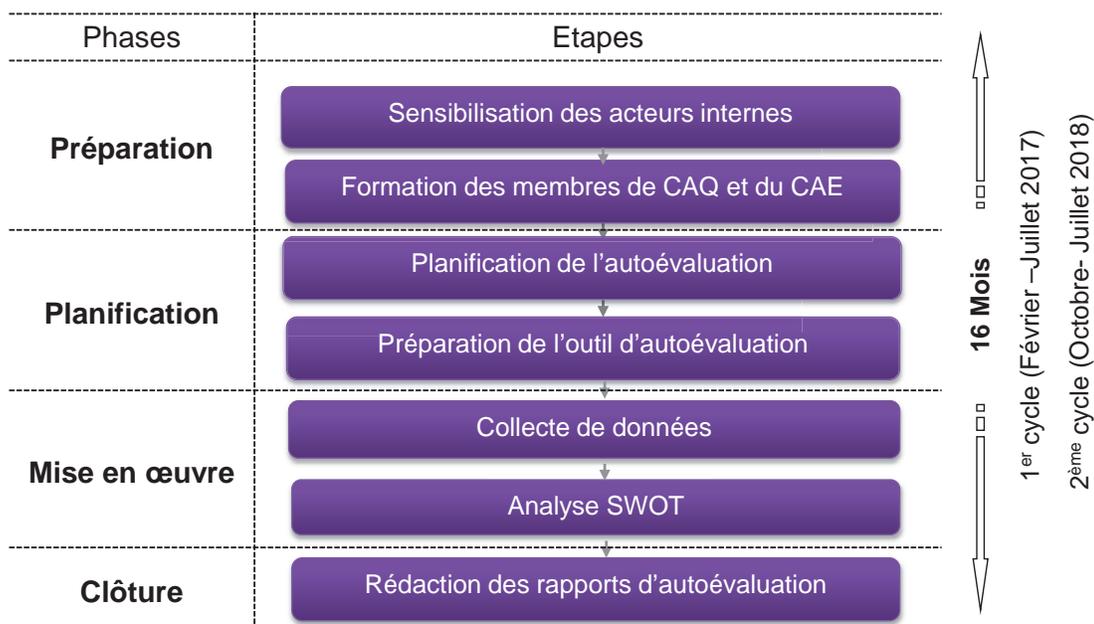
- ✓ Harmonisation du fonctionnement des structures internes;
- ✓ Instauration de la culture de l'assurance qualité;
- ✓ Adaptation de la formation aux besoins des partenaires socio économiques.



III- Implémentation de l'assurance qualité à l'ENSV



IV- Mise de œuvre de l'auto-évaluation à l'ENSV



Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Etape 01: Sensibilisation des acteurs internes

Des actions de sensibilisation à l'assurance qualité ont été assurées au profit du personnel administratif et enseignant et des divers partenaires de l'école dans le but d'assurer l'appropriation de la démarche par toutes les parties prenantes.

Etape 02 : Formation des membres de CAQ et du CAE

Les membres de la CAQ et du CAE ont été formés sur les méthodes et outils d'évaluation pour se familiariser avec le **Référentiel National d'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (RNAQES)** et définir une méthodologie de travail.

Ces actions de formation ont été programmées et animées par le RAQ de l'école.

Le RNAQES a été développé en 2016 en tenant compte du contexte et des particularités du système d'enseignement supérieur Algérien.

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Etape 02 : Formation des membres de CAQ et du CAE

Structure du RNAQES

		Périmètre	Objectifs	Actions	
Domaines	Champs	Références	Critères	Preuves	
1	Formation (F)	07	23	49	106
2	Recherche (R)	03	17	30	43
3	Gouvernance (G)	05	27	53	180
4	Vie à l'Université (V)	04	15	25	70
5	Infrastructures (I)	05	17	19	38
6	Coopération Internationale. (C)	03	11	19	39
7	Relations avec l'environnement socio-économique. (S)	04	14	22	71
Total		31	124	217	547

Source : CIAQES, 2016, « Référentiel National de l'Assurance Qualité (DOMAINES - CHAMPS – REFERENCES) »

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Etape 02 : Formation des membres de CAQ et du CAE

Exemple de champs, référence, critère et preuve selon le RNAQES

Domaine	Champs	Références	Critères	Preuves
Gouvernance	G1 - Système d'information	G11 : politique de collecte, de sécurisation, de traitement, d'analyse et d'exploitation des informations	G114: L'institution veille-t-elle à la sécurisation de son système d'information?	-Charte de confidentialité -Accès réglementés. -Surveillance et maintenance du système. -Archivage organisé.
		G12: structure d'information et de prospective (ou de veille).		

Source : CIAQES, 2016, « Référentiel National de l'Assurance Qualité (DOMAINES - CHAMPS – REFERENCES) »

En plus du RNAQES, l'auto-évaluation a porté sur la vérification du respect de la réglementation régissant le domaine d'activité de l'école et des procédures internes.

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Etape 03: Planification de l'auto-évaluation

Le calendrier de déroulement des entretiens d'auto-évaluation et de distribution des questionnaires a été établi par l'équipe d'évaluateurs, confirmé et validé par les responsables des structures concernées par l'auto-évaluation en fonction de leur disponibilité, et approuvé par le RAQ et le président du CAE.

Etape 04: Préparation de l'outil d'auto-évaluation

Un outil d'évaluation des pratiques de l'ENSV a été élaboré sous forme de tableau croisé de correspondance entre les critères du RNAQES et les pratiques réelles de l'école (tableau 3):

Etape 04: Préparation de l'outil d'auto-évaluation

Outil d'autoévaluation par rapport au RNAQES

Lignes directrices du RNAQES					Réalisation de l'autoévaluation		
Domaines	Champs	Références	Critères	Preuves	Données obtenues	Sources d'information	Preuves collectées
Gouvernance	Champ : G1 - Système d'information	G11	G111		...		
			G112				
		G12					

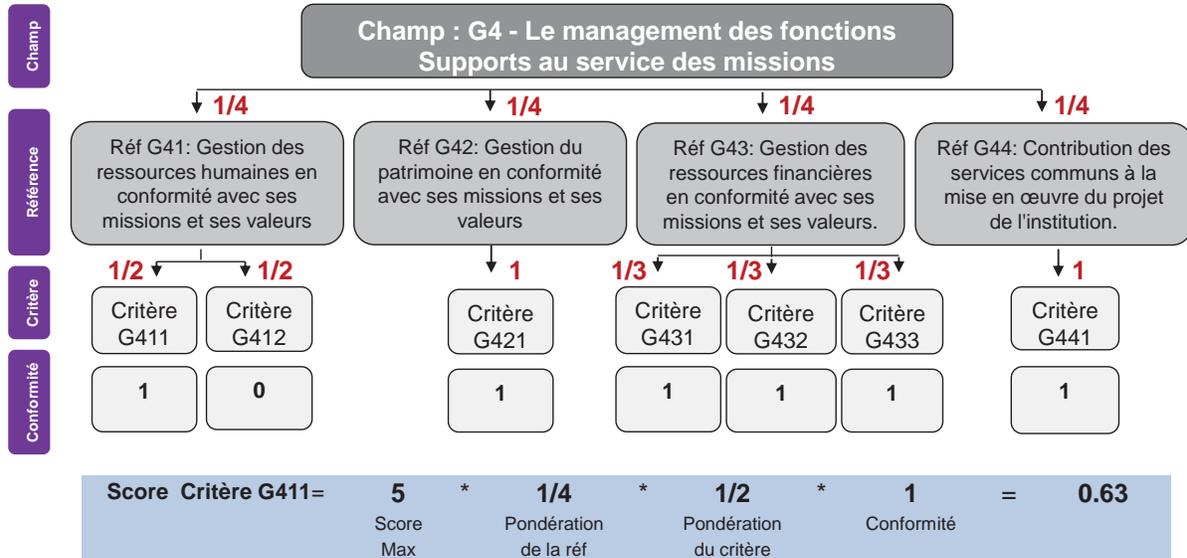
Les données collectées sur les pratiques réelles de l'école ont été comparées à chaque critère du RNAQES et notées de 0 (Si non conforme) ou 1 (Si conforme).

Chaque champ a été gradué entre **0** et **5**, et chaque référence et critère ont eu la même **pondération** dans le calcul de la valeur numérique attribuée au champ auquel ils appartiennent.

(Ce système de notation a été adopté par la banque mondiale lors de l'évaluation des pratiques de gouvernance des universités de la région MENA (banque mondiale 2012)).

Etape 04: Préparation de l'outil d'auto-évaluation

Le graphique ci après, extrait du champ 4 du domaine de la gouvernance, explique le système de pondération des références et critères:



Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Etape 04: Préparation de l'outil d'auto-évaluation

Exemple de calcul du score du "champs 01" du domaine de la gouvernance

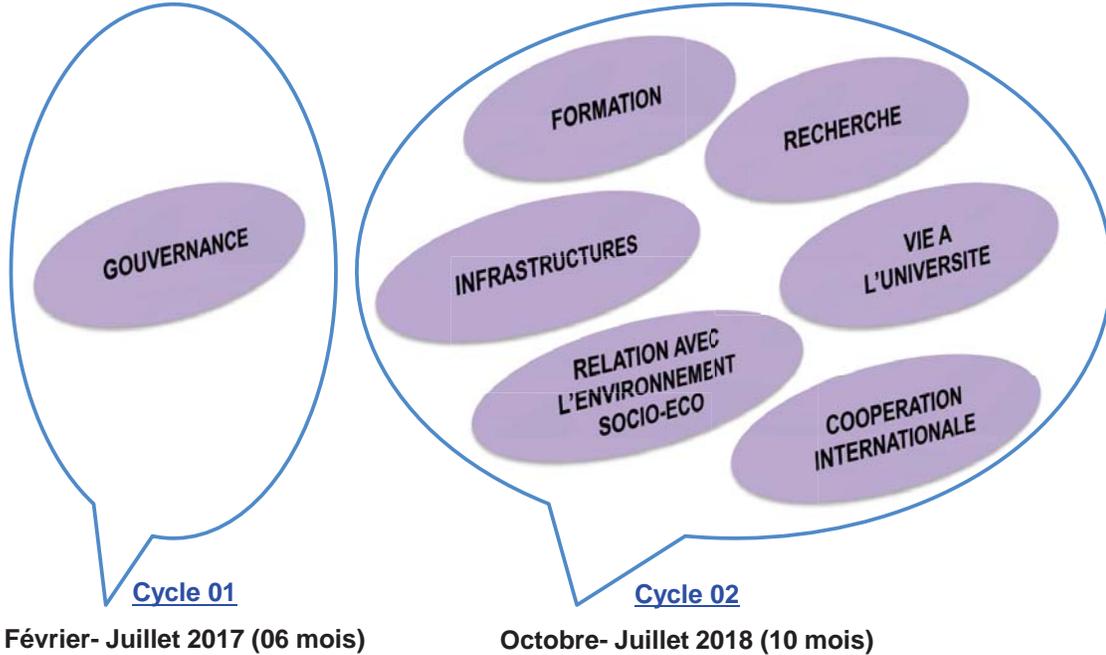
Domaine	Champs	Références	Critères	Pondération Références	Pondération Critères	Conformité	Score critères	Score références	Score champs	Score Domaine
GOUVERNANCE	Champ : G1 - Système d'information	G11	G111	1/5	1/4	0	0	0.25	2.08	
			G112		1/4	1	0.25			
			G113		1/4	0	0			
			G114		1/4	0	0			
		G12	G121	1/5	1/2	1	0.5	1		
			G122		1/2	1	0.5			
		G13	G131	1/5	1/2	0	0	0.5		
			G133		1/2	1	0.5			
		G14	G141	1/5	1/3	0	0	0.33		
			G142		1/3	0	0			
			G143		1/3	1	0.33			
		G15	G151	1/5	1/2	0	0	0		
			G152		1/2	0	0			

Somme Somme Moyenne

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Etape 05: Collecte de données



Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Etape 05: Collecte de données

Premier cycle d'auto-évaluation:

Période: Février- Juillet 2017 (06 mois);

Domaine d'évaluation: Gouvernance;

Approche: Qualitative (par entretiens semi-structurés);

Population cible: 18 personnes occupant des responsabilités de gouvernance au sein de l'ENSV et intervenant dans différents niveaux de prise de décision: le directeur de l'école, 03 directeurs adjoints, la directrice de la bibliothèque, 02 sous directeurs, 01 chef de département et 10 chefs de services;

Moyens: Planning et guides d'auto-évaluation;

Déroulement: entretiens menés en face à face d'une durée moyenne d'une heure et demie à deux heures;

Méthodes de collecte de preuves: documentation consultée sur place ou transmise par voie électronique et observations.

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Etape 05: Collecte de données

Second cycle d'auto-évaluation:

Période: Octobre- Juillet 2018 (10 mois);

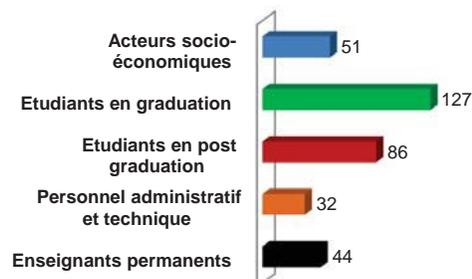
Domaines d'évaluation: Formation, Recherche, Infrastructures, Vie à l'université, Relations avec l'environnement socio-économique & Coopération internationale;

Approche: Quantitative (par questionnaires);

Population cible: 340 parties prenantes

	Population	Nbr global	Nbr de répondants	Taux de réponse
Acteurs internes	Enseignants permanents	94	44	47%
	Personnel administratif	76	17	22%
	Personnel technique	30	15	50%
	Etudiants en post graduation	243	86	35%
	Etudiants en graduation	713	127	18%
	Totaux	1 156	289	25%
Acteurs externes	Acteurs socio-économiques	-	51	-
	Totaux	-	340	-

Constitution de la population cible de l'enquête par questionnaire



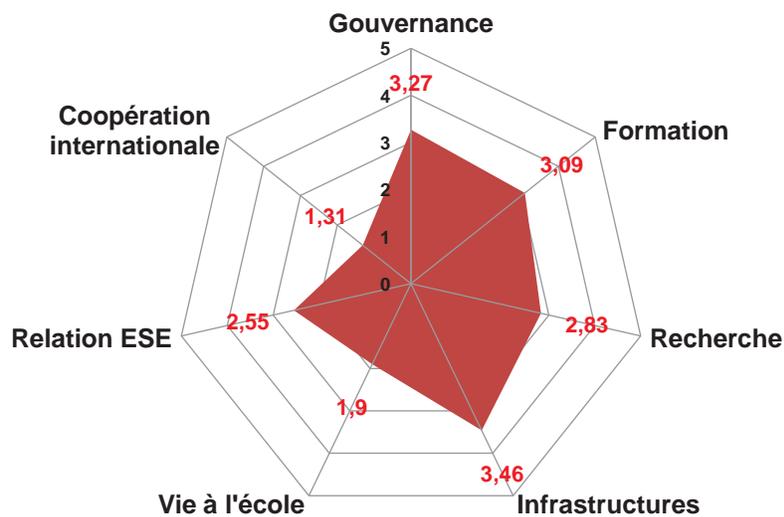
Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Etape 05: Collecte de données

Résultats d'autoévaluation:

Domaines	Score
Gouvernance	3,27
Formation	3,09
Recherche	2,83
Infrastructures	3,46
Vie à l'école	1,9
Relation ESE	2,55
Coopération internationale	1,31



Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Etape 06: Analyse SWOT (Domaine: Gouvernance)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Engagement du premier responsable de l'école dans le projet d'assurance qualité et dans le processus d'auto-évaluation ; ✓ Autonomie de l'école en matière de recrutement du personnel vacataire (recrutement sur accord du directeur). 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Absence de politiques stratégiques et managériales en matière de gouvernance, formation et recherche; ✗ Restrictions légales et complexités procédurales sur certains aspects internes
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La possibilité de solliciter une cotutelle pédagogique conformément au décret exécutif n°16-176 de 2016 (le MESRS et celui de l'agriculture) ce qui permettra à l'école d'acquérir un statut d'hospitalo universitaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Toute modification dans l'organisation de l'école doit être validée par la tutelle ;

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Etape 06: Analyse SWOT (Domaine: Formation)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Engagement des enseignants de l'école dans le processus de revue et d'amélioration des programmes de formation et des techniques d'apprentissage (utilisation de TIC); 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Absence de mécanismes de suivi des diplômés; ✗ Phase de transition au LMD;
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un comité national pédagogique vétérinaire a été mis en place officiellement par arrêté ministériel, ayant pour mission la refonte des programmes de formation; ✓ L'adhésion de l'Algérie à l'OIE qui définit les compétences minimales attendues du vétérinaire en y intégrant les spécificités régionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Toute modification dans les programmes de formation de l'école doit être validée par la tutelle ;

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Etape 06: Analyse SWOT (Domaine: Recherche)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les laboratoires de l'école établissent des axes de recherches en adéquation avec les priorités de recherche de l'école et avec les exigences du secteur socio-économique. ✓ L'école organise des manifestations pour la diffusion de ses travaux de recherche (Congrès, Conférences scientifiques, Rencontres, séminaires). 	<ul style="list-style-type: none"> * Absence de système de veille scientifique et technologique;
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possibilité de participation aux congrès et séminaires à caractère national et international; 	<ul style="list-style-type: none"> * Les doctorants salariés ne bénéficient pas de mobilité aux niveaux national et international;

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Etape 06: Analyse SWOT (Domaines: Infrastructures et vie à l'école)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Des espaces de parking, santé de de restauration sont mise à disposition dans l'école ✓ L'école dispose d'un site naturel agréable. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insuffisance en matière d'organisation des activités à caractère citoyen et humanitaire.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'ENSV est localisée dans un campus universitaire, à proximité de cités universitaires, d'un jardin et d'un stade. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manque de textes réglementaires régissant la gestion de la vie à l'université

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Etape 06: Analyse SWOT (Domaines: Relation avec ESE et coopération Inter)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'école possède des conventions et des projets de recherche en coopération avec des institutions internationales. L'école accueille des chercheurs étrangers 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insuffisance de conventions de partenariats mais aussi de suivi des conventions effectives;
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Opportunités liées aux conventions nationales et internationales établies avec le secteur socio économique. ✓ L'école supérieure peut prospecter et assurer des activités de formation continue au profit des cadres socioéconomiques 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les acteurs socio-économiques jugent que le profil de formation à l'ENSV ne répond plus ou répond partiellement à leurs attentes et qu'il faudrait l'améliorer (manque de pratique)

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Etape 07: Rédaction des rapports d'autoévaluation

L'exercice d'auto-évaluation a permis de produire deux rapports (relatifs aux deux cycles) sur l'état des pratiques de la gouvernance de l'école en comparaison avec les critères du référentiel national.

1. **Le contexte national de l'AQ dans l'enseignement supérieur;**
2. **Présentation de l'ENSV;**
3. **L'assurance qualité à l'ENSV;**
4. **L'Auto-évaluation:**
 - Description de la démarche;
 - Elaboration des outils;
 - Présentation des résultats;
5. **Matrice SWOT.**

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

V- Plans d'action et projet d'établissement

Sur la base des résultats obtenus lors de l'auto-évaluation, un projet d'établissement a été élaboré par l'ensemble des acteurs internes de l'école qui ont été mobilisés pour définir les plans d'action et tracer les grandes lignes directrices visant l'amélioration des pratiques de l'école. Il a été structuré comme suit:

1. Contexte de l'enseignement vétérinaire dans le monde et en Algérie;
2. Historique et présentation de l'école nationale supérieure vétérinaire ENSV;
3. Les étapes de mise en œuvre du projet d'établissement à l'ENSV;
4. Analyse de l'environnement de l'école à travers un diagnostic : SWOT Global;
5. Les politiques de l'école dans les différents domaines (plans d'actions);
6. Formulation de la vision stratégique et des valeurs défendues de l'école;
7. Planning de mise en œuvre du projet d'établissement;
8. Accompagnement budgétaire pour la réalisation du projet d'établissement.

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

VI- Objectifs & Indicateurs (Tableau de bord par structure)

Sous direction de Personnels, Formation et Activités culturelles et sportives:

Objectifs	Proposition d'Indicateurs	Formule de calcul
Satisfaire les besoins internes en recrutement	Taux de recrutement	Nbr de personnes recrutées/ Nbr de personnes demandé (besoin)
Réaliser le plan de formation, de perfectionnement et de recyclage	Taux de réalisation du plan	Nbr de formation réalisées/Nbr de formation planifiées

Sous direction des Finances, Comptabilité et Moyens

Objectifs	Proposition d'indicateurs	Formule de calcul
Satisfaire les besoins des structures internes en moyens et équipements	Taux de satisfaction des besoins internes	Nbr d'achats réalisés/ Nbr d'achat prévus
Assurer l'efficacité des entretiens et réduire le nombre d'intervention	Nombre d'interventions	Evolution du Nbr annuel d'interventions

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

VI- Objectifs & Indicateurs (Tableau de bord par structure)

Direction Adjointe de la Formation Continue et des relations extérieurs

Objectifs	Proposition d'indicateurs	Formule de calcul
Développer les relations extérieures avec les acteurs socio-économiques	Nombre de conventions de coopération conclues	Nombre de conventions de coopération conclues/ Nbr Prévu
Promouvoir les actions de formation continue	Nombre de conventions de formation conclues	Nombre de conventions de formation conclues/ Nbr Prévu

Direction Adjointe de la Post Graduation et recherche scientifique

Objectifs	Proposition d'indicateurs	Formule de calcul
Assurer le perfectionnement et le recyclage des enseignants	Taux d'exécution des programmes de perfectionnement et de recyclage	Nbr d'actions réalisées / Nbr prévues
Suivre les activités de recherche des laboratoires et unités de recherche	Taux de réalisation des programmes de recherches	Nbr d'actions réalisées / Nbr prévues

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

VI- Objectifs & Indicateurs (Tableau de bord par structure)

Direction des Etudes de Graduation et des Diplômes

Objectifs	Proposition d'indicateurs	Formule de calcul
Veiller à une meilleure prise en charge des étudiants (en matière d'inscription, de contrôle des connaissances et d'orientation)	Nbr de réclamation des étudiants	Evolution du nombre de réclamation
Assurer le suivi des diplômés de l'école mis sur le marché de l'emploi	Taux d'embauche	Nbr de diplômés embauchés/ Nbr total des diplômés

Direction de la Documentation

Objectifs	Proposition d'indicateurs	Formule de calcul
Satisfaire les programmes d'acquisition d'ouvrages et de documentation universitaires;	Taux de réalisation du programme d'acquisition	Nbr de documents acquis/ Nbr prévu

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

VII- Positionnement de l'ENSV par rapport aux universités Algériennes

En 2012, 22 universités algériennes ont participé au programme de construction d'une '**Carte de positionnement pour la gouvernance des universités**' développé par la banque mondiale dans le but d'évaluer les pratiques de gouvernance des universités de la région MENA et de les positionner par rapport aux pratiques internationales (banque mondiale 2012).

Dimensions	Principaux indicateurs
Contexte général, mission et buts	Définition et formalisation des missions; Définition et suivi de réalisation des buts; Contexte juridique national.
Gestion/ Orientation managériale	Définition de la stratégie; Accomplissement des buts stratégiques; Sélection de preneurs de décisions; Performance et évaluation du personnel.
Autonomie	Autonomie académique; Autonomie des ressources humaines; Autonomie financière.
Responsabilisation	Qualité de l'enseignement; Responsabilité sociale (communication sur l'insertion prof et suivi des diplômés); Intégrité financière (transparence).
Participation	Représentation du personnel académique, administratif, étudiants et anciens élèves et le secteur privé dans les décisions stratégiques, budgétaires et d'ordre académique.

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

VII- Positionnement de l'ENSV par rapport aux universités Algériennes

Nous avons, dans le cadre de notre travail, établi des correspondances entre les critères nationaux du RNAQES et internationaux d'évaluation de la gouvernance afin de positionner l'ENSV par rapport aux universités Algériennes évaluées en 2012.

Dimension	Références	Critères	Pondération Réf	Pondération Critères	Conformité	Score critère	Score référence	Score Dimension
Contexte général, mission et buts	G31	G311	1/4	1/2	1	0.63	1.25	4.38
		G312		1/2	1	0.63		
	G32	G321	1/4	1/2	1	0.63	0.63	
		G322		1/2	0	0		
	G33	G331	1/4	1/2	1	0.63	1.25	
		G332		1/2	1	0.63		
G42	G421	1/4	1	1	1.25	1.25		


Somme


Somme

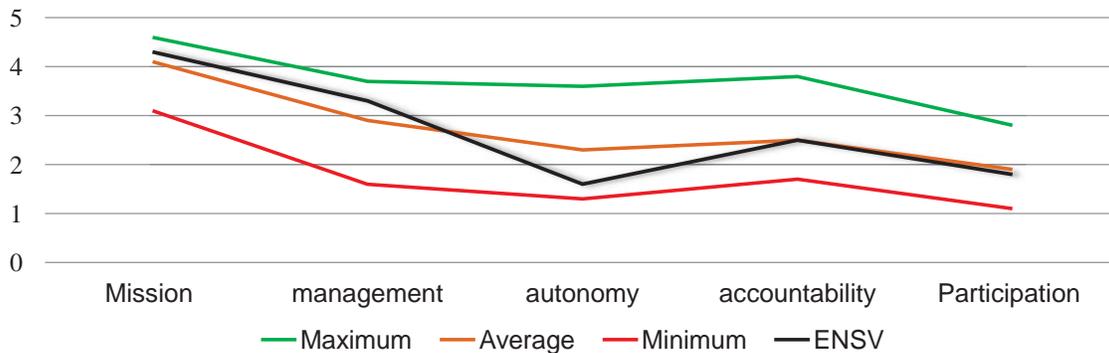
Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

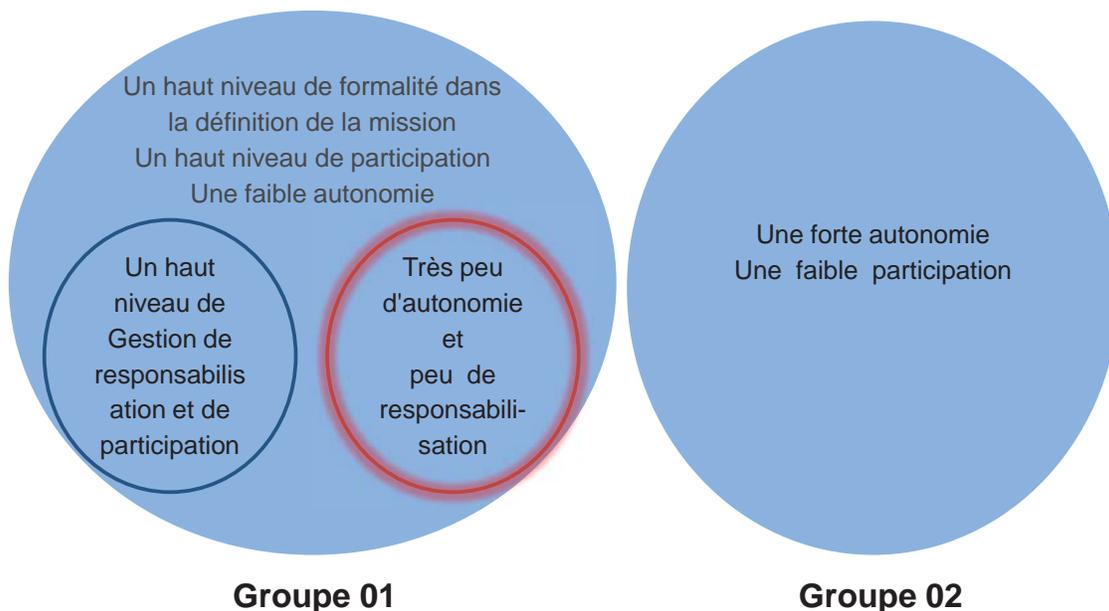
VII- Positionnement de l'ENSV par rapport aux universités Algériennes

Variation des scores de l'ENSV par rapport aux universités Algériennes

	Mission	Gestion	Autonomie	Redevabilité	Participation
Moyenne	4.1	2.9	2.3	2.5	1.9
Maximum	4.6	3.7	3.6	3.8	2.8
Minimum	3.1	1.6	1.3	1.7	1.1
ENSV	4.3	3.3	1.6	2.5	1.8

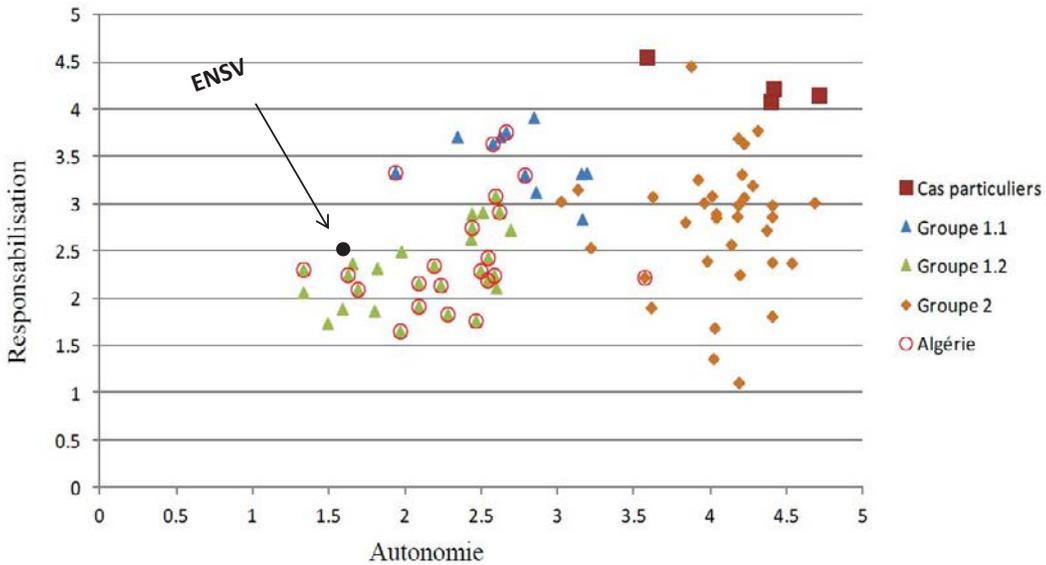


VII- Positionnement de l'ENSV par rapport aux universités Algériennes



VII- Positionnement de l'ENSV par rapport aux universités Algériennes

Position des universités algériennes et des groupes sur les axes Autonomie et Responsabilisation



Source: Banque mondiale, 2012, Rapport sur la gouvernance des universités en Algérie

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

Conclusion



La démarche d'autoévaluation a été perçue comme une nouvelle expérience de partage et d'interactions des parties prenantes autour d'un objectif commun.

L'opération d'Auto-évaluation a été effectuée dans une période de transition vers une nouvelle organisation;

L'école est en période de transition vers le LMD ce qui a nécessité certains ajustements au niveau des critères du référentiel (qui est spécifique au système LMD) afin de les adapter au contexte de l'école.



L'auto-évaluation a couvert tous les domaines du RNAQES, l'ENSV se prépare à l'évaluation externe.

Auteurs: Wissam Belimane & Amina Chahed

Université de Montréal, Du 24 au 26/10/2018

MERCI DE VOTRE ATTENTION

QUESTIONS?



ÉVALUATION PÉRIODIQUE À L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE : effets sur les programmes et facteurs de succès

Julien Desautels, Isabelle Moreau et Chantale Tremblay
Conseiller et conseillères pédagogiques en évaluation de
programmes

Secrétariat de l'évaluation périodique des programmes (SEPP)
Service de soutien à la formation (SSF)

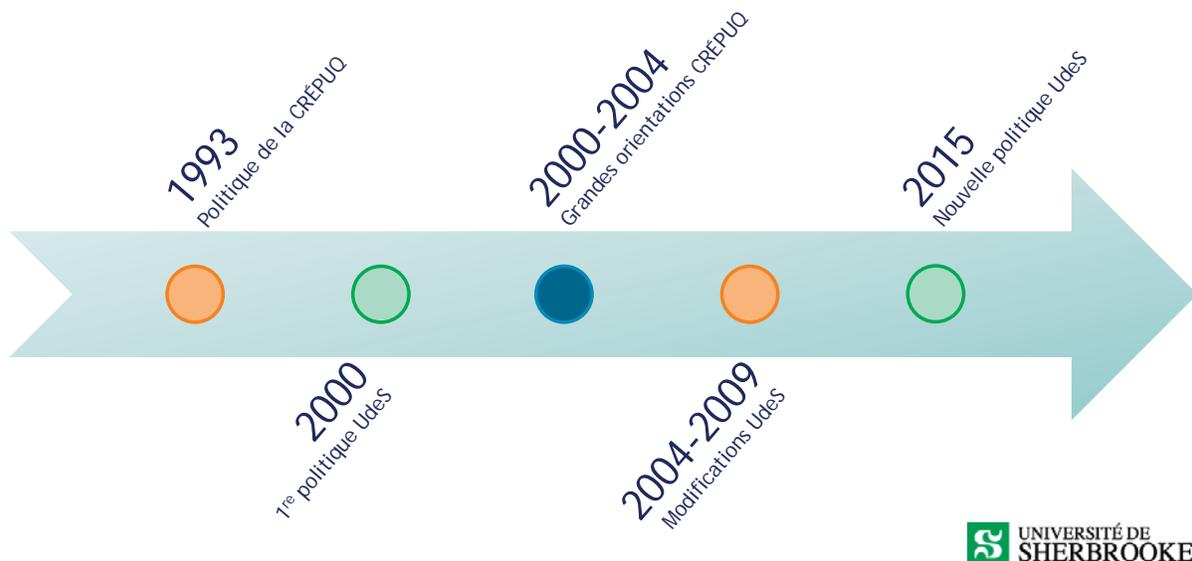


PLAN DE LA PRÉSENTATION

-  *Mise en contexte*
-  *Objectifs*
-  *Recension des écrits*
-  *Méthodologie*
-  *Résultats*
-  *Discussion*
-  *Questions / commentaires*



MISE EN CONTEXTE



MISE EN CONTEXTE : NOUVELLE POLITIQUE UDES



Objectifs de la révision de la politique :

-  Favoriser l'engagement des parties prenantes
-  Réduire la durée et améliorer l'efficacité de l'ÉP processus d'évaluation
-  Augmenter la pertinence du processus pour les équipes
-  Améliorer la qualité et la pertinence des programmes

Principaux changements :

-  Accompagnement accru des équipes (conseiller(ères) pédagogiques)
-  Allègement du processus d'évaluation
-  Réduction des processus d'approbation par les instances universitaires

	Ancienne politique	Nouvelle politique
Moyenne hors instances	41 mois	22 mois
Moyenne avec instances	49 mois	28 mois

OBJECTIFS

1. Évaluer les effets de l'évaluation périodique sur :

-  les personnes
-  les programmes
-  le processus d'évaluation périodique

2. Décrire les :

-  obstacles
-  facteurs de succès liés à la réalisation de l'évaluation

RECENSION D'ÉCRITS

RECENSION D'ÉCRITS

QUELQUES CONSTATS :

1. Éducation supérieure : éventail plus large d'objectifs. On n'est plus dans la binarité *Savoirs vs Vocationnel* (Beerkens, 2018).
2. Les programmes doivent maintenant mener à des bénéfices sociaux et culturels, mais également économiques (Beerkens, 2018).
3. Confrontation entre liberté académique et contrôle externe --> Accent sur le rendement des programmes (Beerkens, 2018).

RECENSION D'ÉCRITS

QUELQUES CONSTATS - Suite

4. Effet principal de l'ÉP : gestion, gouvernance, culture institutionnelle. (Stensaker et Harvey, 2011, dans Martensson et al., 2014; Beerkens, 2018).
5. Amélioration des taux de diplomation, persévérance, emploi des diplômés depuis que les programmes sont évalués (Beerkens, 2018).
6. Faire le lien clair entre l'évaluation des programmes et la qualité de l'apprentissage (*student learning*) est difficile méthodologiquement (Beerkens, 2018; Harvey et Williams, 2010).

MÉTHODOLOGIE

MÉTHODOLOGIE

APPROCHE QUALITATIVE

Recueillir le point de vue des **personnes responsables de l'évaluation** périodique des programmes ciblés

- ✓ 1 groupe de discussion (*focus group*) :
- ✓ 1 entrevue individuelle

8 programmes
5 facultés
3 niveaux de formation

Analyse des **plans de mise en œuvre des recommandations** (n=8) et des suivis (n=2)

RÉSULTATS

Effets de l'évaluation périodique sur les personnes ou les programmes

Obstacles (processus, parties prenantes)

Facteurs de succès (processus, parties prenantes)

Mise en œuvre des recommandations (% de réalisation)

RÉSULTATS - EFFETS SUR LES PERSONNES

EFFETS DE L'ÉVALUATION PÉRIODIQUE SUR LES PERSONNES

Effets positifs

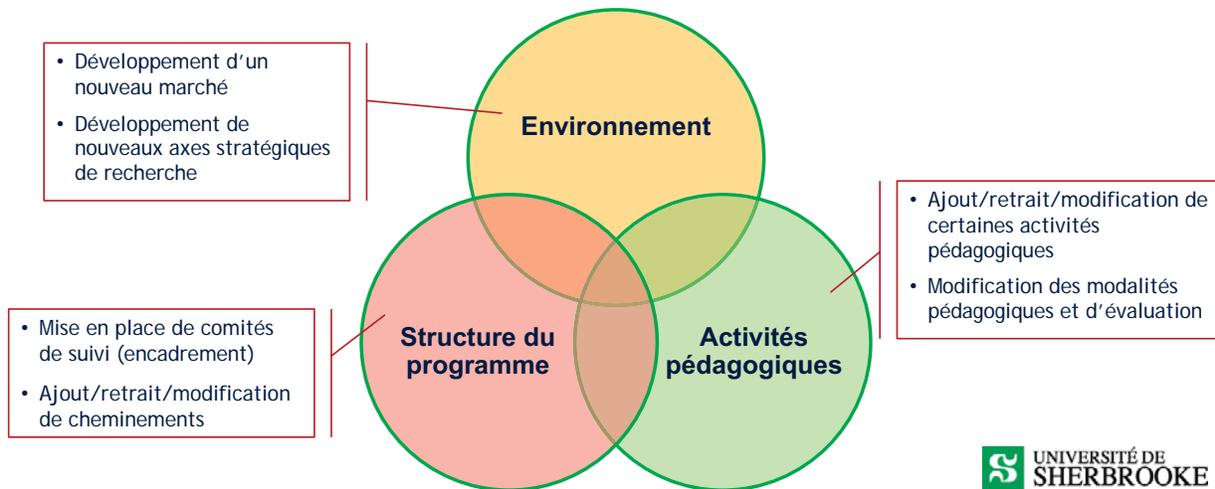
-  Changements accueillis positivement
-  Renouvellement des programmes et changement de culture
-  Mobilisation des professeurs dans l'amélioration de leur programme

Effets négatifs

-  Aucun impact négatif majeur
-  Augmentation de la tâche des parties prenantes

RÉSULTATS - EFFETS SUR LES PROGRAMMES

EFFETS DE L'ÉVALUATION PÉRIODIQUE SUR LES PROGRAMMES



OBSTACLES

- ❖ Processus
- ❖ Parties prenantes



RÉSULTATS - OBSTACLES

OBSTACLES À L'ÉVALUATION PÉRIODIQUE :

PROCESSUS

-  Processus exigeant et épuisant
-  Peu de rétroaction de la part des instances universitaires
-  Manque de cohérence entre les préoccupations institutionnelles et les enjeux propres aux programmes
-  Perception de l'ÉP comme un exercice de reddition de compte

RÉSULTATS - OBSTACLES

OBSTACLES À L'ÉVALUATION PÉRIODIQUE :

PARTIES PRENANTES

-  Manque d'engagement
-  Manque de reconnaissance pour la personne qui prend en charge l'ÉP
-  Vision différente entre les facultés partenaires
-  Résistance au changement
-  Conflits internes

FACTEURS DE SUCCÈS

- ❖ Processus
- ❖ Parties prenantes



RÉSULTATS – FACTEURS DE SUCCÈS

FACTEURS DE SUCCÈS DE L'ÉVALUATION PÉRIODIQUE :

PROCESSUS

-  Reconnaissance pour la personne qui prend en charge l'ÉP
-  Appui des personnes conseillères
-  Cadre précis de l'ÉP (gabarit de rapport précis, outils, etc.)
-  Agenda serré (fréquence régulière des rencontres)

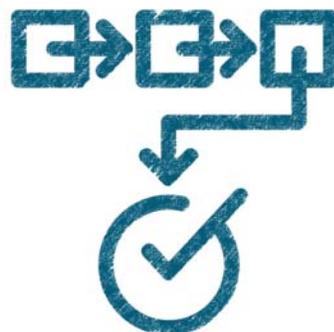
RÉSULTATS – FACTEURS DE SUCCÈS

FACTEURS DE SUCCÈS DE L'ÉVALUATION PÉRIODIQUE

PARTIES PRENANTES

-  Leadership
-  Personnes motivées et impliquées sur le comité d'évaluation de programme
-  Culture du compromis
-  Sentiment d'avancer et d'être en mesure d'opérationnaliser les changements
-  Professeur externe au département sur le comité d'évaluation de programme (surtout s'il a déjà fait une ÉP)

MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS



RÉSULTATS – MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

CONSTATS GÉNÉRAUX :

Recommandations

Étendue : 3 à 13 recommandations / programme
Moyenne (écart-type) = 7,25 (3,73)

Grande variance dans le niveau des recommandations (macro vs micro)

Suivi (21 recommandations)

- 42% réalisées
- 38% partiellement réalisées
- 20% à venir

DISCUSSION



DISCUSSION

La nouvelle politique (Allègement de la procédure et soutien accru d'un conseiller pédagogique) **contribue à améliorer** :

- 🚀 le **processus** d'évaluation périodique
- 🚀 l'engagement du programme dans la mise en œuvre des **recommandations**
- 🚀 la **pertinence** et la **qualité** des programmes

*Le processus d'ÉP demeure toutefois **complexe** et **exigeant** pour les équipes*

DISCUSSION

Comment faciliter le travail des équipes en évaluation?

Plusieurs pistes de solutions issues des écrits scientifiques :

- 🏆 Développement d'une culture d'évaluation (Brennan, 2018)
- 🏆 Favoriser une démarche d'évaluation/amélioration continue (Martensson et al., 2014; Beerkens, 2018)
- 🏆 Pratique fondée sur des données probantes (Beerkens, 2018)

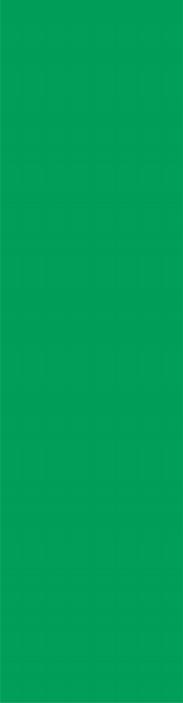


QUESTIONS? COMMENTAIRES?



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Beerens, M. (2018). Evidence-Based Policy and Higher Education Quality Assurance: Progress, Pitfalls and Promise. *European Journal of Higher Education*, 8(3), 272-287.
- Brennan, J. (2018). Success Factors of Quality Management in Higher Education: Intended and Unintended Impacts. *European Journal of Higher Education*, 8(3), 249-257.
- CRÉPUQ (2004). Guide d'application de la Politique de la CRÉPUQ relative à l'évaluation périodique des programmes existants.
- Harvey, L. et Williams, J. (2010). Fifteen years of quality in higher education (Part Two).
- Mårtensson, K., Roxå, T. et Stensaker, B. (2014). From Quality Assurance to Quality Practices: An Investigation of Strong Microcultures in Teaching and Learning. *Studies in Higher Education*, 39(4), 534-545.
- Université de Sherbrooke (2015). Politique d'évaluation périodique des programmes. Politique 2500-007.



MERCI!

Coordonnées :

Université de Sherbrooke

Secrétariat de l'évaluation périodique des programmes

Service de soutien à la formation

sepp@usherbrooke.ca



Un saumon dans les eaux de la standardisation

Emmanuel Wathelet, PhD
Colloque qualité du G3 2018 - Montréal

BRUSSELS SCHOOL
IHECS
Journalism & Communication

GE UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
UNIVERSITÉ DE GENÈVE
UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES

12

2015 -
Mission de consultance - IHECS

IHECS / les départements / le secteur ASCEP / le programme mis en question / **nécessité d'évaluer la qualité du programme**

Évaluer la qualité

La qualité renvoie à **l'essence d'une chose** (Aristote) selon des critères supposément **comparables**

L'histoire de la philosophie dénonce la qualité comme une aporie, car il serait **impossible d'être objectif** sur les qualités sensibles. On substituerait dès lors la **quantité à la qualité** (Kant)

Exemple : juger de la « qualité » d'une conférence par le nombre de participants, de la valeur d'une personne par la taille de son réseau, etc.

Est-il possible de comparer des variables qualitatives? Des qualités plus importantes selon le champ disciplinaire (épistémologie en sciences sociales VS en physique où un nouveau modèle remplace toujours l'ancien)

"L'université a pour objet la recherche désintéressée de la vérité, quelles qu'en puissent être les conséquences, l'extension et la communication du savoir pour lui-même, sans aucune considération **utilitaire**" (Simon Leys, "Une idée de l'Université", cité par Thirion (2018)).

Standards idéologiquement marqués

Les résultats scolaires pour **mesurer la productivité et l'efficacité** des écoles lesquelles ont pris comme modèles les **entreprises** avec des objectifs à atteindre et des standards d'apprentissage (Souto Lopez, à paraître).

La qualité produit [...] un **impératif moral** (Morley & Rassol, 2000 ; Morley, 2003, 2005a).

Cas d'école : les EEE

Occulte le fait que le résultat de l'enseignement est une co-production entre l'enseignant et l'étudiant (Garcia, 2009).

L'enseignant devient un prestataire de service et l'étudiant un client à satisfaire (Younès et Gay, 2014).

L'EEE fournit ainsi des indicateurs quantitatifs au service du management universitaire pour orienter les décisions stratégiques (Charlier & Croché, 2013).

Programme ASCEP

Décret « éducation permanente » et ses trois missions : s'inscrire « dans une perspective d'égalité et de progrès social ».

- Axe 1 : permettre la citoyenneté active et participative dans une perspective d'émancipation
- Axe 2 : formation des animateurs et éducateurs
- Axe 3 : production de services et ou d'analyses

Une tension inhérente à l'éducation permanente : s'émanciper en vue de s'adapter au système, ou pour s'en émanciper? De la marge à la norme, ou de la norme à la marge?

L'absurdité d'outils d'évaluation d'un programme dont la nature-même consiste à mettre en question ces outils!

Que faire? Connaître l'outil pour se l'approprier

Les ESG (European Standards and Guidelines) dont la première mission est d'établir un modèle commun pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement en Europe

Que faire? Connaître l'outil pour se l'approprier

L'assurance de la qualité à l'interne (par les institutions) :

Avoir une politique de qualité, avoir des **processus** établis pour la conception, l'approbation, et les résultats d'apprentissage voulus, assurer que **les étudiants prennent une part active** dans la création du processus d'apprentissage ainsi que leur évaluation, une régulation préétablie de tout le parcours étudiant, compétence des profs et recrutement juste et transparent, du financement approprié et des ressources accessibles aux étudiants, collecte de données pertinentes pour gérer les programmes, publicité des activités et des programmes de l'institution, monitoring des **programmes en fonction des besoins des étudiants et de la société**, mettre en place l'assurance de la qualité externe sur base cyclique

Que faire? Connaître l'outil pour se l'approprier

L'assurance de la qualité à l'externe (par les agences) :

Elle doit poser la question **de l'efficacité des processus de qualité internes**, elle doit être conceptualisée de façon **participative** de sorte qu'elle puisse assurer ses missions, elle doit être **fiable/utile/prédéfinie/cohérente/publicisée**, menée **par des experts externes** dont des étudiants, les **résultats présentés doivent l'être sur base de critères explicites** et publicisés, les rapports et les décisions doivent être publics et accessibles, les recours doivent être prévus

Que peut-on en dire?

Ce sur quoi les désaccords portent : prestation de services, rapport à l'efficacité, etc.

Analyse en creux des indicateurs : comment aurait-on évalué si d'autres valeurs avaient prévalu?

Focus sur les « processus » par la nécessité de comparabilité, ce qui invisibilise les « contenus » et appauvrit la démarche

MAIS

Au sein du cadre, utilité d'objectiver des processus, de professionnaliser, etc.

Des « processus » aux « contenus »

Critères et indicateurs « maison » pour coller à la réalité de son programme. L'exemple d'ASCEP.

Formatage étudiants / réflexivité / sources de financements / recrutement étudiants / polyvalence / (non-)marchand / identité du département / employabilité / créativité / etc.

(Ne pas) rentrer dans les clous

Résultat: refonte du master ASCEP.

Profiter en interne d'une évaluation sur mesure (temps et coût, apport, difficultés, reproductibilité de la démarche.)

Répondre à l'exigence européenne de standardisation

S3-C2 : Processus d'assurance qualité et impact sur la gouvernance

De M. Bouchard et L. Pietrantonio

Annulé

Gouvernance Universitaire et Assurance Qualité : Défis d'Engagement et Perspectives d'Évolution

Présentateur

Pr. Abdelaziz BOUMAHD

Auteur

Pr. Abdelaziz BOUMAHD

Faculté des sciences de l'éducation – Université Mohammed V de Rabat - Maroc

1

Sommaire

Introduction

I

Concept de gouvernance et d'assurance qualité en enseignement supérieur

II

Contexte d'engagement des universités dans le processus d'assurance qualité

III

Assurance qualité et cadre fonctionnel

V

Méthode et outils

VI

Résultat Analyse et Discussion

Conclusion

2

Introduction

L'assurance qualité puise des modèles explicatifs du fonctionnement d'une organisation
Et recouvre en réalité 4 composantes en interaction mutuelle :

Individus — Groupes- Relations — Interaction ...

Composante Humaine

Composante Managériale

Style de management — Pratiques ...

**Assurance Qualité
et
Organisation**

Composante Structurelle

Postes - Fonctions - Départements — Configurations...

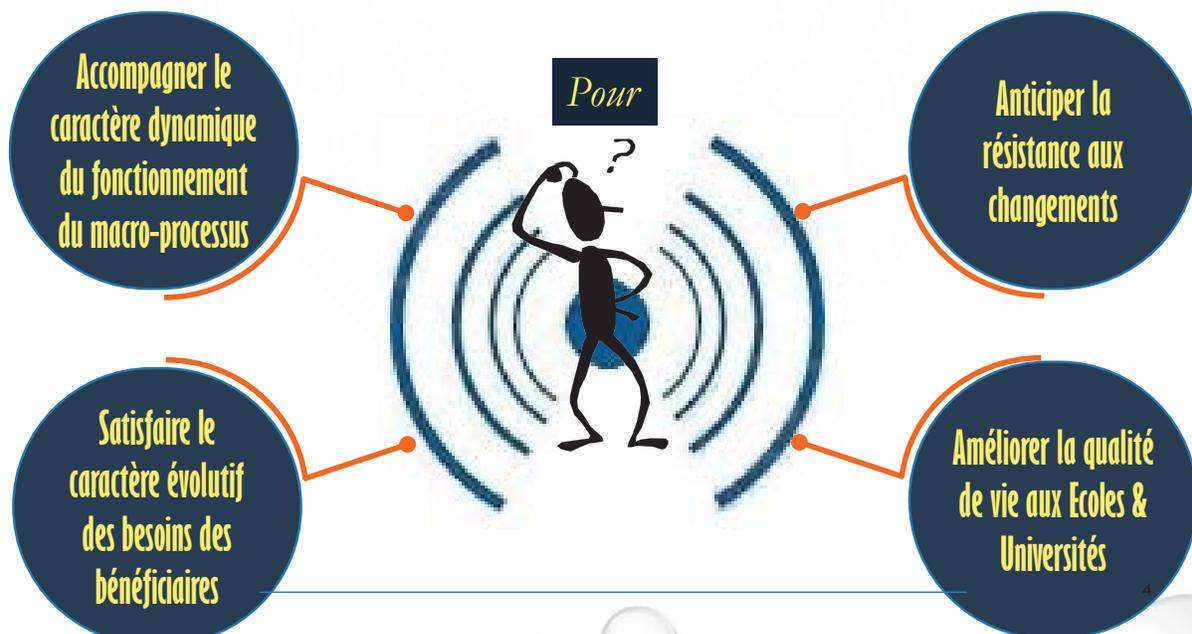
Composante Physique

Flux : Prestations pédagogiques , Information, Ressources ...

3

Introduction

Il faut réfléchir à valoriser l'acte pédagogique par l'engagement dans une démarche d'assurance qualité



Concept de gouvernance et d'assurance qualité en enseignement supérieur

Les mécanismes d'assurance qualité ne sont pas restreints à l'évaluation des prestations pédagogiques, des projets de formation, ainsi que de leurs modes d'évaluation

Mais

Le leadership de l'enseignement supérieur a recours à l'assurance qualité, comme une première étape enrichissante vers l'instauration d'un **système de management de la qualité**

Optimiser les résultats et les performances des processus de l'organisation universitaire.

Décliner sa politique qualité

5

Contexte d'engagement des universités dans le processus d'assurance qualité

Mouvement d'internationalisation

Standardisation des curricula

Professionnalisation des filières de formation

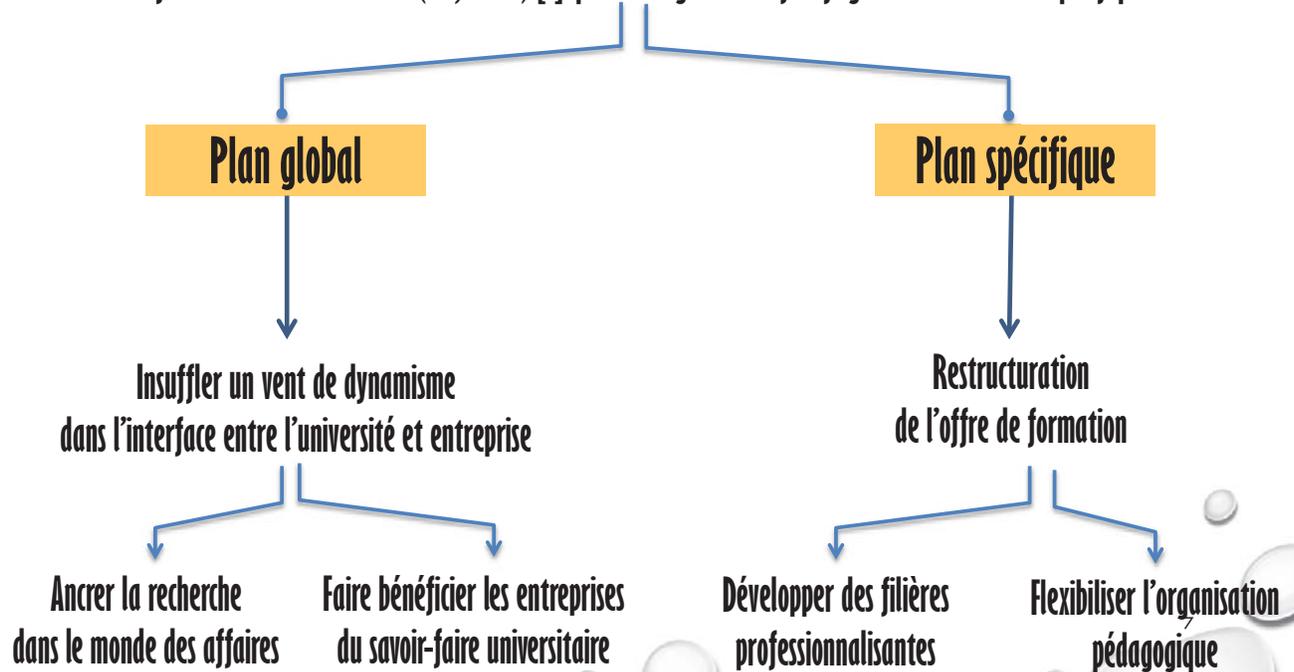
Tournant décisif dans l'histoire de l'université marocaine

Suscité de s'emparer de ces évolutions institutionnelles et managerielles

6

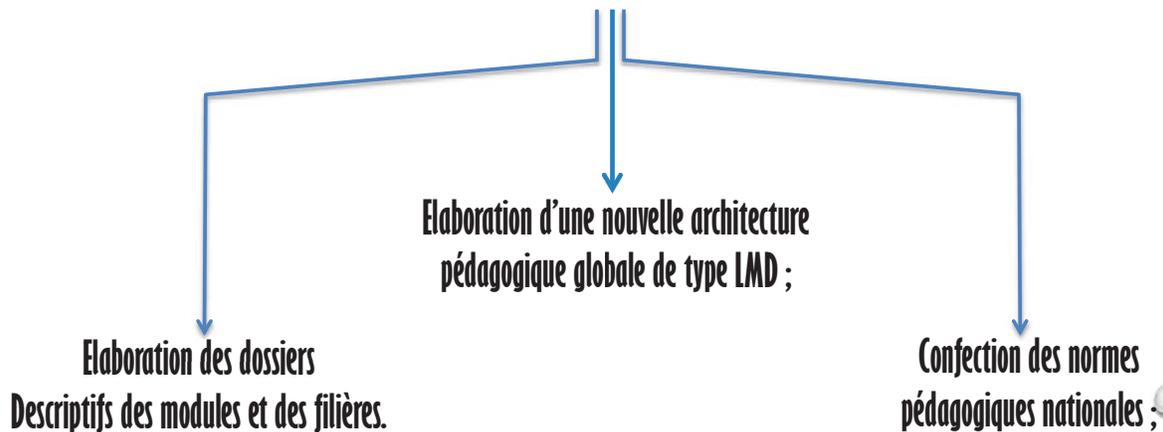
Contexte d'engagement des universités dans le processus d'assurance qualité

La réforme de la gouvernance au Maroc s'appuie sur les orientations de la charte nationale de l'éducation et de formation et la loi 01-00 (BO, 2000) [1] qui lui assigne des objectifs globaux et d'autres spécifiques :



Contexte d'engagement des universités dans le processus d'assurance qualité

Les actions menées ont concerné trois aspects fondamentaux :



Contexte d'engagement des universités dans le processus d'assurance qualité

Le leadership universitaire a été contraint de mobiliser ses structures décisionnelles et consultatives à plusieurs niveaux d'intervention et de médiation pour soutenir cette **position pédagogique stratégique**.

Ainsi, les effets de ces orientations n'ont pas tardé à se faire sentir :

En interne, la voie a été nivelée pour promouvoir un modèle d'assurance qualité orchestré par des organismes autonomes de régulation;

Les structures d'assurances qualité externe ont été renforcées en vertu des collaborations avec les réseaux internationaux notamment francophone ;

Prise de conscience que la contextualisation des modèles d'assurance qualité c'est plutôt leur usage raisonné dans une logique intelligente.

Assurance qualité et cadre fonctionnel

La gouvernance implique de chercher un équilibre fécond qui:

Sauvegarde l'autonomie aux universitaires

Garde un droit de regard du ministère

Impose

la création de système d'assurance de la qualité doté d'un double rôle :

Confier la mission d'évaluation et d'accréditation à une partie tierce indépendante.

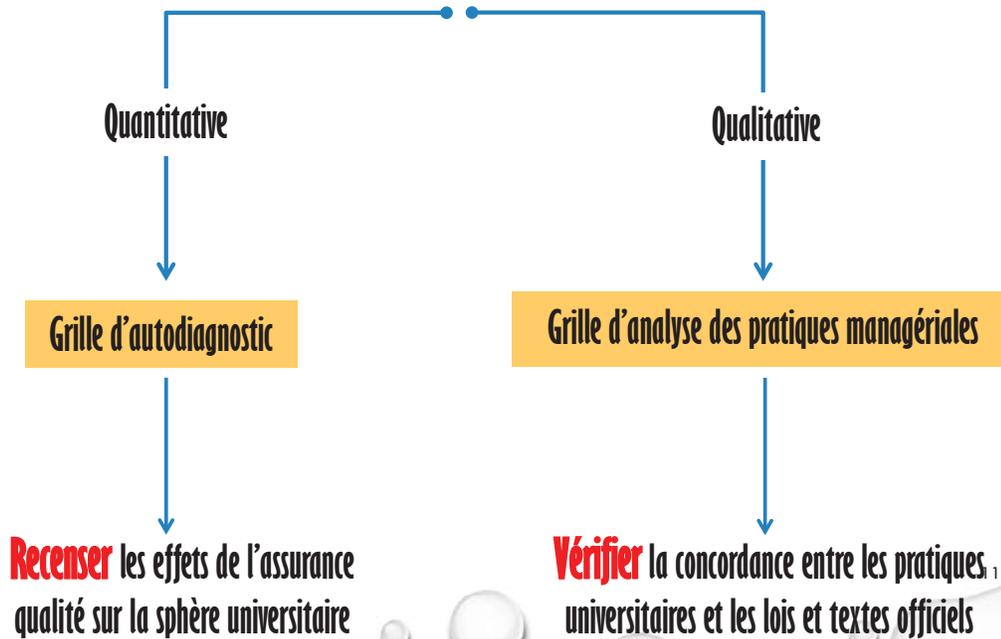
Les universités ne peuvent pas assumer équitablement la fonction d'accréditation et d'évaluation de la qualité de leurs propres prestations pédagogiques

Rapprocher la gouvernance universitaire du leadership de l'éducation et de la formation:

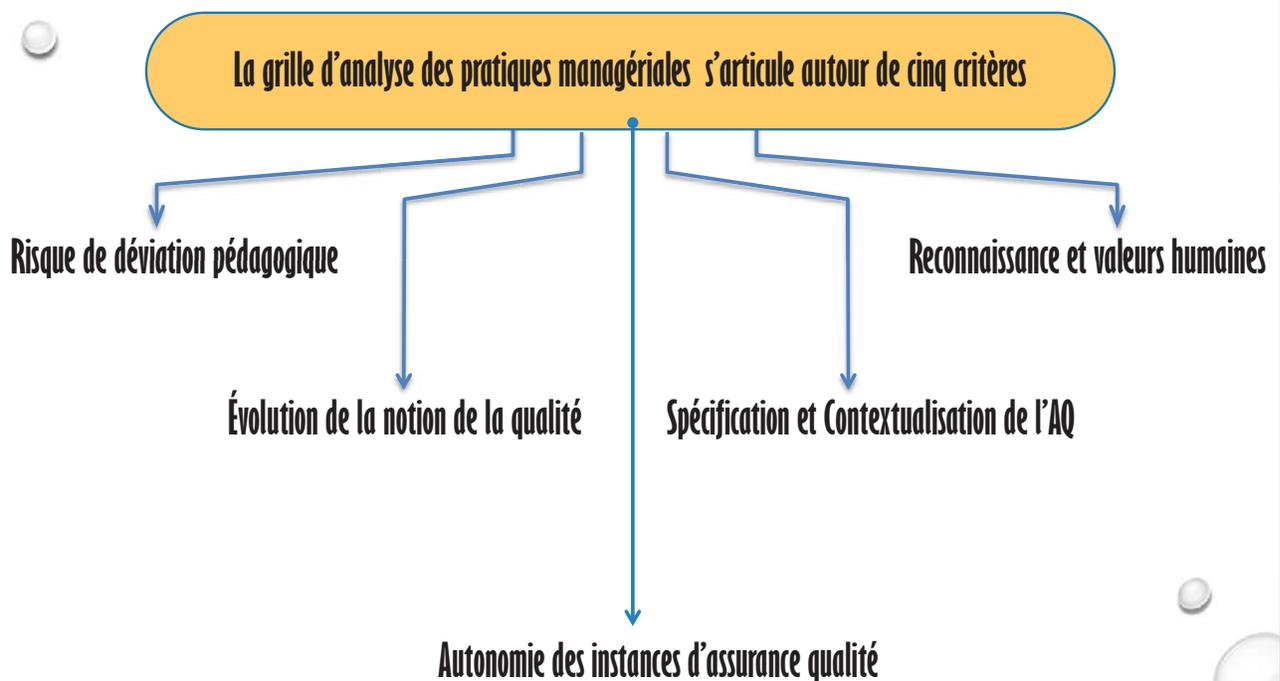
Soulager la tension Université-Etat:
Apporter plus de cohésion,
de complémentarité et de fluidité procédurale

Méthode et outils

Étude exploratoire s'inscrivant dans une logique évaluative de la gouvernance universitaire dans le contexte marocain .
méthode mixte couplant:

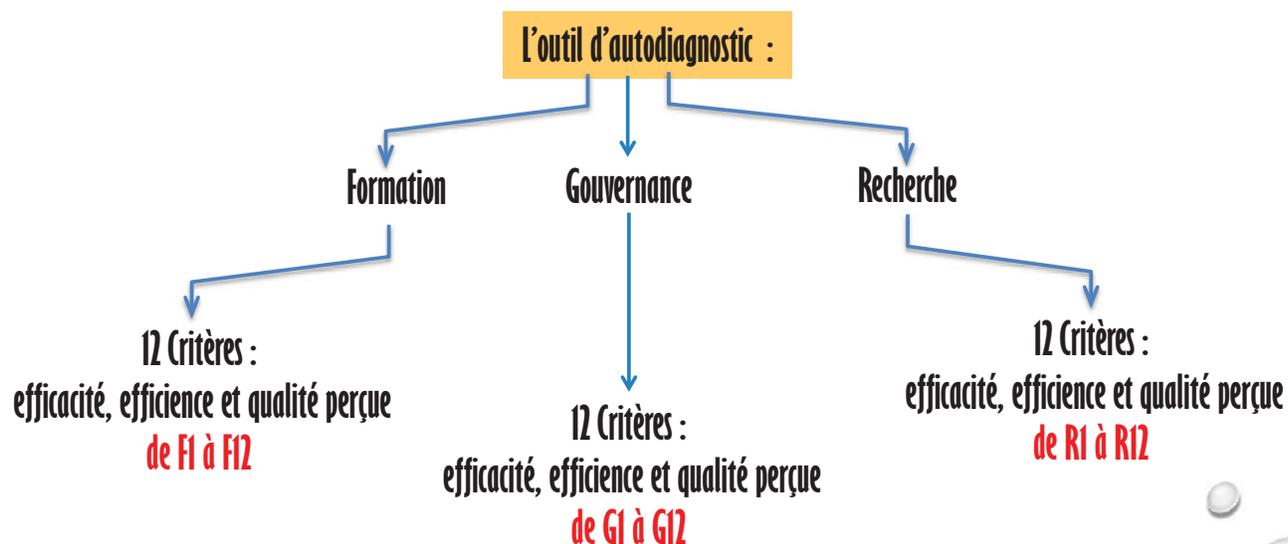


Méthode et outils : Grille d'analyse des pratiques managériales



Méthode et outils : Grille d'autodiagnostic

Pour évaluer le niveau de maturité des trois grandes composantes de l'EES on a repris le modèle développé par le groupe de travail « Qualité et Recherche » de 2013



Donc on évalue au totale 36 critères à raison de 12 processus par composante juger comme pertinents

Méthode et outils : Grille d'autodiagnostic

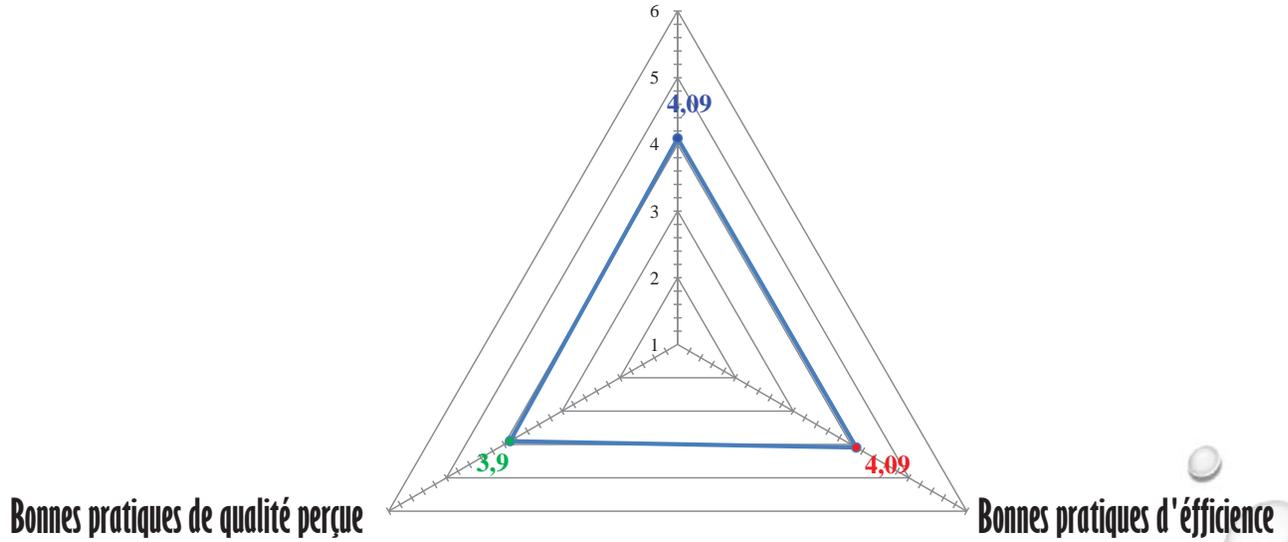
Chaque niveau d'évaluation est lié avec une échelle quantitative avec des unités de pondération allant de 1 et 6 ce qui permet après de tracer un graphe radar de synthèse sur les résultats de l'autodiagnostic

- | | |
|----------------------|---|
| 1 Insuffisant | Le processus n'est pas réalisé ou alors de manière très insuffisante. |
| 2 Informel | Le processus est réalisé implicitement, sans être toujours mis en œuvre complètement et dans les délais. |
| 3 Maîtrisé | Le processus est explicité, compris et mis en œuvre dans les délais, sans être toujours tracé. |
| 4 Efficace | Le processus est efficace, systématiquement tracé dans son cheminement et évalué dans ses résultats. |
| 5 Efficient | Le processus est efficient et induit des améliorations qui sont effectivement mises en œuvre. |
| 6 Performant | Le processus a une excellente qualité perçue, il anticipe les attentes et innove dans les services rendus |

Résultat, Analyse et Discussion: Grille d'autodiagnostic

Radars des critères de la composante Gouvernance

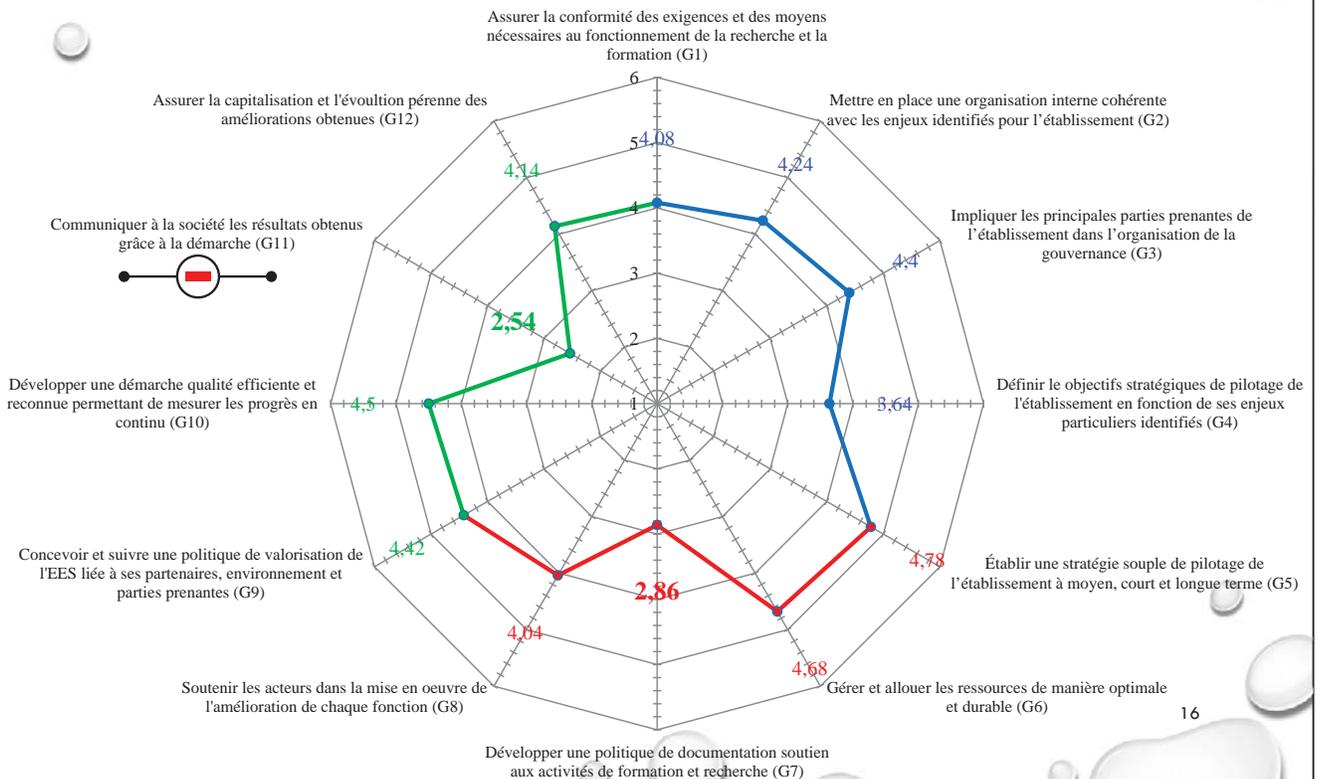
Bonnes pratiques d'efficacité



15

Résultat, Analyse et Discussion: Grille d'autodiagnostic

Radars des indicateurs de la Gouvernance

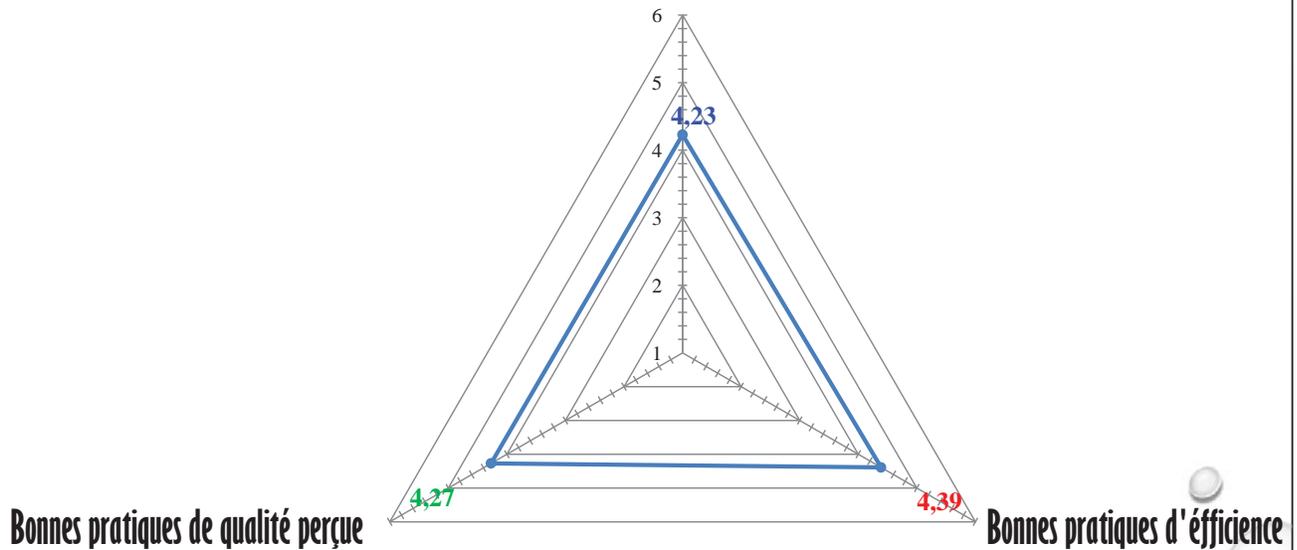


16

Résultat, Analyse et Discussion: Grille d'autodiagnostic

Radar des critères de la composante Formation

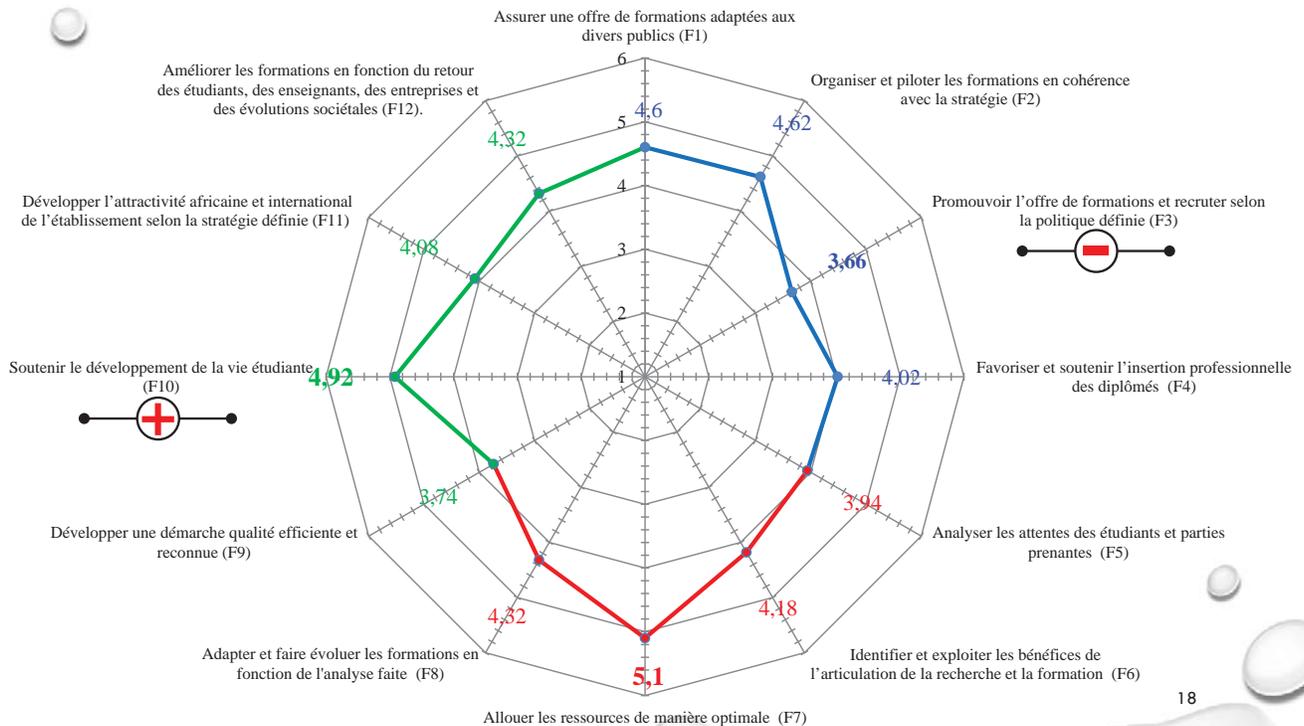
Bonnes pratiques d'efficacité



17

Résultat, Analyse et Discussion: Grille d'autodiagnostic

Radar des indicateurs de la composante Formation

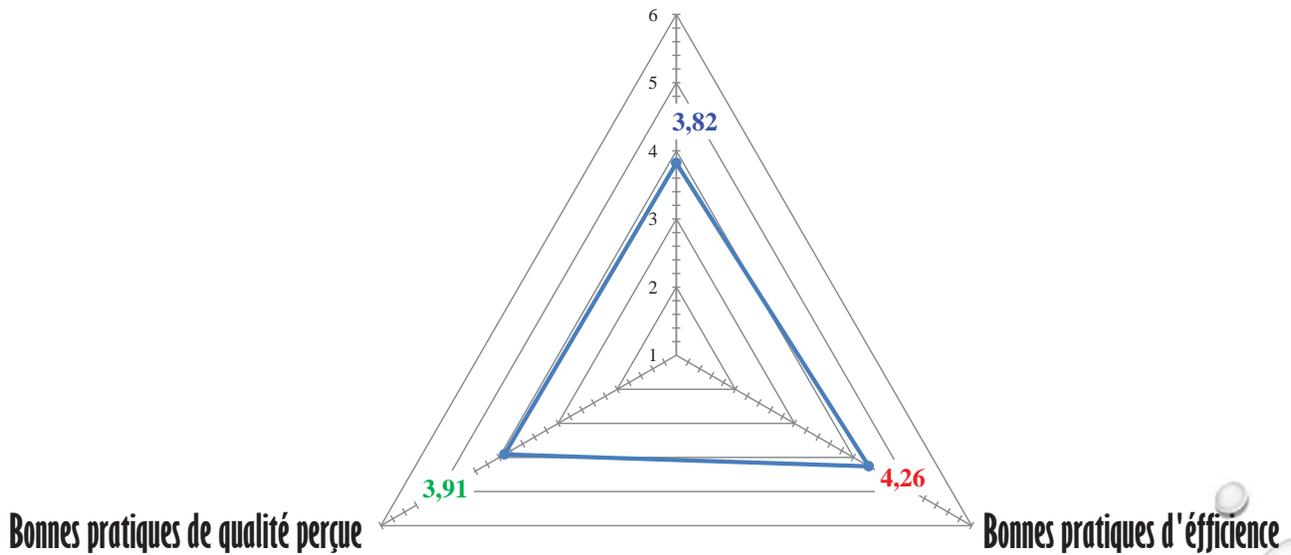


18

Résultat, Analyse et Discussion: Grille d'autodiagnostic

Radar des critères de la composante Recherche

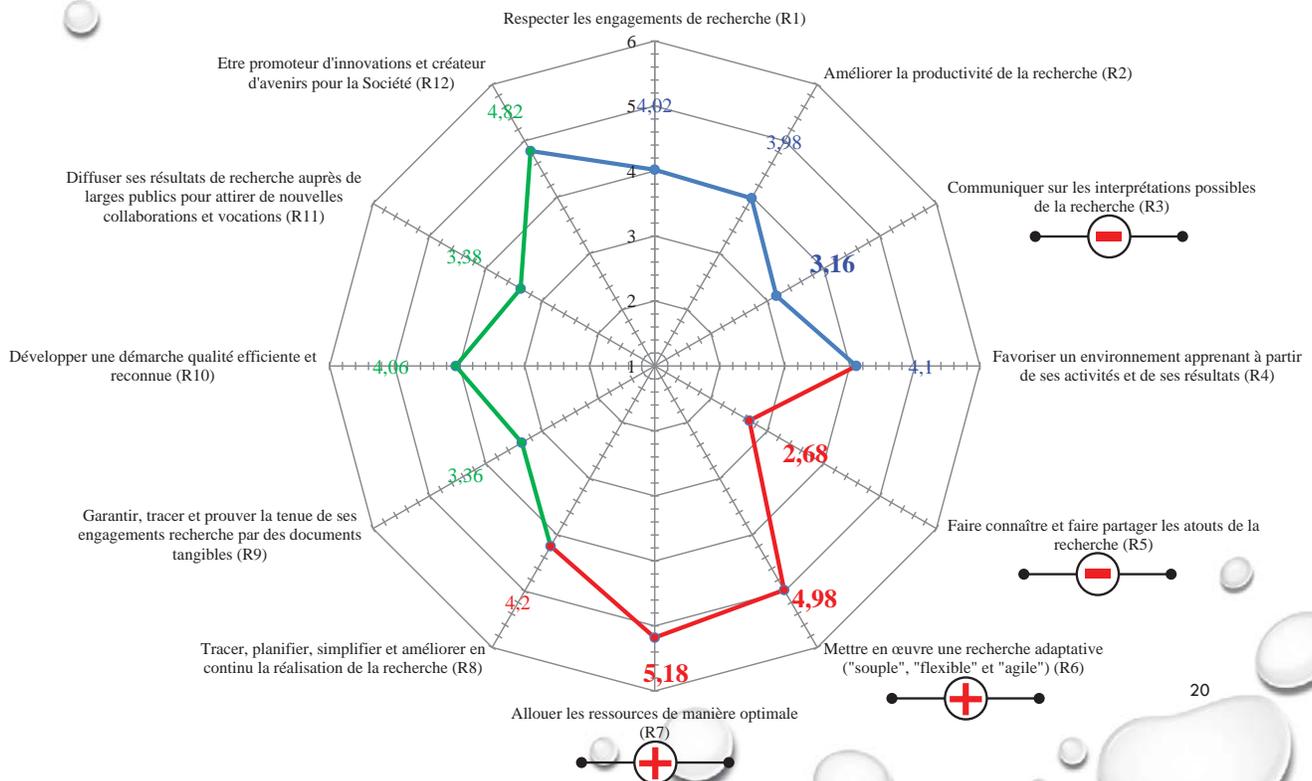
Bonnes pratiques d'efficacité



19

Résultat, Analyse et Discussion: Grille d'autodiagnostic

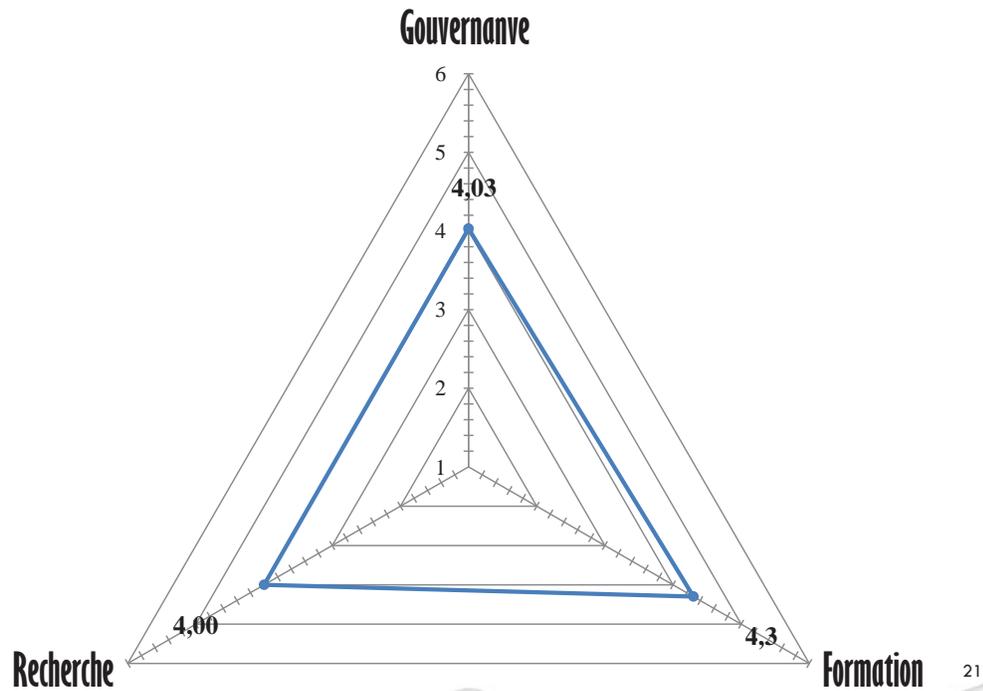
Radar des indicateurs de la composante Recherche



20

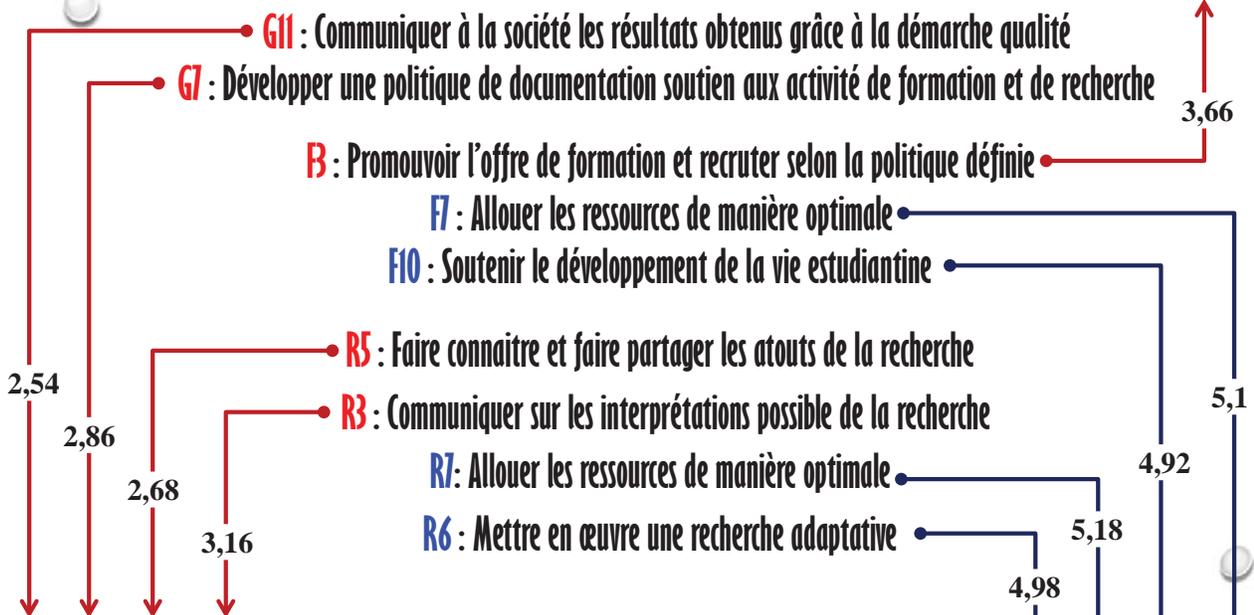
Résultat, Analyse et Discussion: Grille d'autodiagnostic

Radar des trois composantes de l'enseignement supérieur



Résultat, Analyse et Discussion: Grille d'autodiagnostic

Une mauvaise définition des besoins ou une mauvaise répartition des ressources humaines peuvent être à l'origine de ce dysfonctionnement



Dans la folie de l'AQ, le déficit en terme de communication est très marqué pour la gouvernance et la recherche,

Ces aspects prospèrent: les moyens ne manquent pas ce qui implique une forte liberté de recherche académique et évolution de la vie étudiante

Résultats , Analyse et Discussion : Grille d'analyse des pratiques managériales

Regard critique pour le bon fonctionnement du processus d'assurance qualité

Risque de déviation pédagogique

l'émergence de nouveaux modes de gouvernance, principalement empruntés des pratiques entrepreneuriales

Instiguer de profondes transformations institutionnelles sur la sphère universitaire.



1

Crainte du détournement la mission sociale de l'université contre la prolifération des valeurs mercantiles

Résultats , Analyse et Discussion : Grille d'analyse des pratiques managériales

La bonne gouvernance universitaire est confrontée à deux défis majeurs et combinés :

Logique du marché pédagogique

Massification des étudiants et la diversification de l'offre pédagogique

Naissance d'une forme de discrimination ou « stratification » sociale

Logique du marché des affaires

Dominance de la culture d'entreprise sur celle fondée sur les valeurs universitaires

Mouvement de défense des finalités sociales de l'université face aux intérêts mercantiles

Il faut s'assurer que les deux logiques sont non pas contre-productives, mais plutôt complémentaires

Regard critique pour le bon fonctionnement du processus d'assurance qualité

Risque de déviation pédagogique

ANEAQ et l'autonomie reportée

Deux acteurs interviennent sur le même processus d'évaluation

Malgré les cloisonnements fonctionnels, des formes de chevauchement et de dépendance persistent entre ANEAQ" et la "CNACES".

l'ANEAQ est toujours soumis au pouvoir discrétionnaire du ministère tutelle et non une instance autonome comme le prévoit l'esprit de la loi n°00.01 de l'article 79

L'intervention de l'ANEAQ reste restreinte aux compagnes d'évaluation

la formulation d'avis reste exclusivement du ressort de la CNACES

2

La question d'autonomie risque de discréditer toute la sphère universitaire, en termes d'ambiguïté de la responsabilité sociétale et de la reddition des comptes.

25

Regard critique pour le bon fonctionnement du processus d'assurance qualité

Risque de déviation pédagogique

ANEAQ et l'autonomie reportée

AQ: Reconnaissance et valeurs humaines avant tout

Pour De Ketele et al. (2010), « la condition centrale pour que l'évaluation fasse levier est la reconnaissance »

L'évaluation et d'accréditation sont avant tout un état d'esprit stimulant l'excellence et la liberté académique

3

Ces deux mécanismes doivent être opérés dans un contexte de haute valeur humaine qui révèle les éclats de la performance, souvent bien obscurs, comme la créativité et l'innovation, clés de la compétitivité.

26

Résultats , Analyse et Discussion : Grille d'analyse des pratiques managériales

Risque de déviation pédagogique

ANEAQ et l'autonomie reportée

AQ: reconnaissance et valeurs humaines avant tout

Regard critique pour le bon fonctionnement du processus d'assurance qualité

Evolution de la notion de qualité

Caractère évolutif au fil du temps et la définition du terme dans les versions successives de la norme ISO 9000 « SMQ: Principes essentiels et vocabulaire » en témoignent.

De plus en plus orientée vers la satisfaction des exigences des clients.

4

L'amélioration continue doit se référer à de multiples concepts et être alimentées par des études documentaires, d'audition d'experts et des consultations

27

Résultats , Analyse et Discussion : Grille d'analyse des pratiques managériales

Divergence des points de vue sur la définition du concept de la qualité

Perception

Manager

Évaluateur

Bénéficiaire

Polysémie

Évaluation de la qualité

Management qualité

Assurance qualité ou garantie qualité

Champs
d'intervention

Assurance Qualité Interne

Assurance Qualité Externe

28

Résultats , Analyse et Discussion : Grille d'analyse des pratiques managériales

Risque de déviation pédagogique

ANEAQ et l'autonomie reportée

AQ: reconnaissance et valeurs humaines avant tout

Regard critique pour le bon fonctionnement du processus d'assurance qualité

Evolution de la notion de qualité

Spécification et contextualisation de l'AQ

Le problème c'est pas la pénurie des modèles de gouvernance et d'assurance qualité

La forte disparité entre les espaces anglophone et francophone en Europe sur l'AQ s'explique par

l'économie anglo-saxon forme un champ d'expérimentation et d'essai pour la **conceptualisation** de nouveaux produits issus du marché pédagogique.

Interactions mutuelles se déclenchent : Régulations , Production de flux d'informations énorme : source d'inspiration pour de nouveaux procédés

5 L'AQ est un concept dynamique, et multi-dimensionnel qui évolue dans le contexte dans lequel il s'insère

29

Résultats , Analyse et Discussion : Grille d'analyse des pratiques managériales

Pour éviter les transitions périlleuses d'un modèle à un autre

Il faut être vigilant lors des opérations d'importation-transposition des concepts en raison de l'existence de deux contextes culturels contrastés: de **production** et de **diffusion**.

Le problème c'est pas la pénurie des modèles de gouvernance et d'assurance qualité

Le modèle de gouvernance souhaité en tant que nouvelle culture institutionnelle doit prendre en considération

Procéder à une application progressive et graduelle des normes

Passer du système de la

« Qualité mode » au système « Mode qualité »

Veiller sur la contextualisation des concepts qualité

Se nourrir de la culture interne sans l'éradiquer

Gérer la diversité dans une logique de « Partage intelligent » et de « Neutralité humaine »

30

Conclusion

Renforcer le processus de confiance institutionnelle et apporter plus de crédibilité aux filières de formation et de recherche scientifique

Rehausser les capacités évaluatives et améliorer le mode de gouvernance

Instaurer une culture d'amélioration Continue dans les espaces universitaires qui s'adapte à l'économie du savoir

Grace à l'assurance qualité , un vent de compétitivité a été insufflé :

Répondre au besoin grandissant en termes de diversification de l'offre pédagogique

Accorder une attention accrue aux aspects sociaux des étudiants;

Standardiser les profils de compétences en interne et à l'étranger pour faciliter la reconnaissance des qualifications et fluidiser la mobilité des étudiants

31

MERCI DE VOTRE ATTENTION

32

Du prescrit à la culture qualité, un modèle inspiré de la pollinisation des savoirs



C. COETSIER – F. VANDEROOST

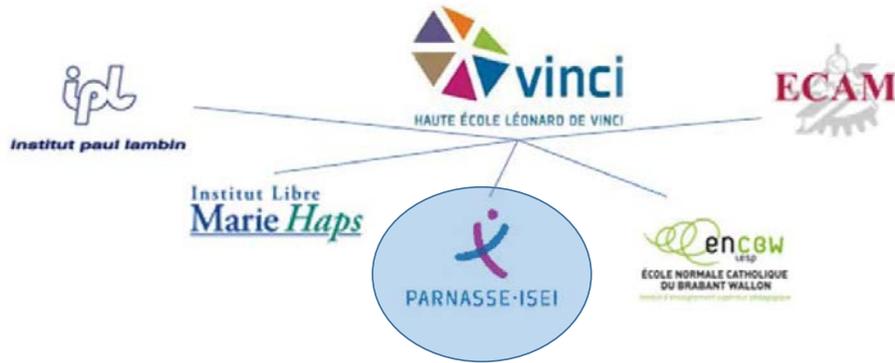
Colloque qualité G3

Montréal, le 25 octobre 2018

1.1. Contexte : la Haute Ecole Léonard de Vinci



1.2. Contexte : l'institut PARNASSE-ISEI



1.2. Contexte : l'institut PARNASSE-ISEI



- 3 implantations
- 3300 étudiants
- 650 enseignants

Programmes de formation initiale

8 bacheliers professionnalisants (3 ans)

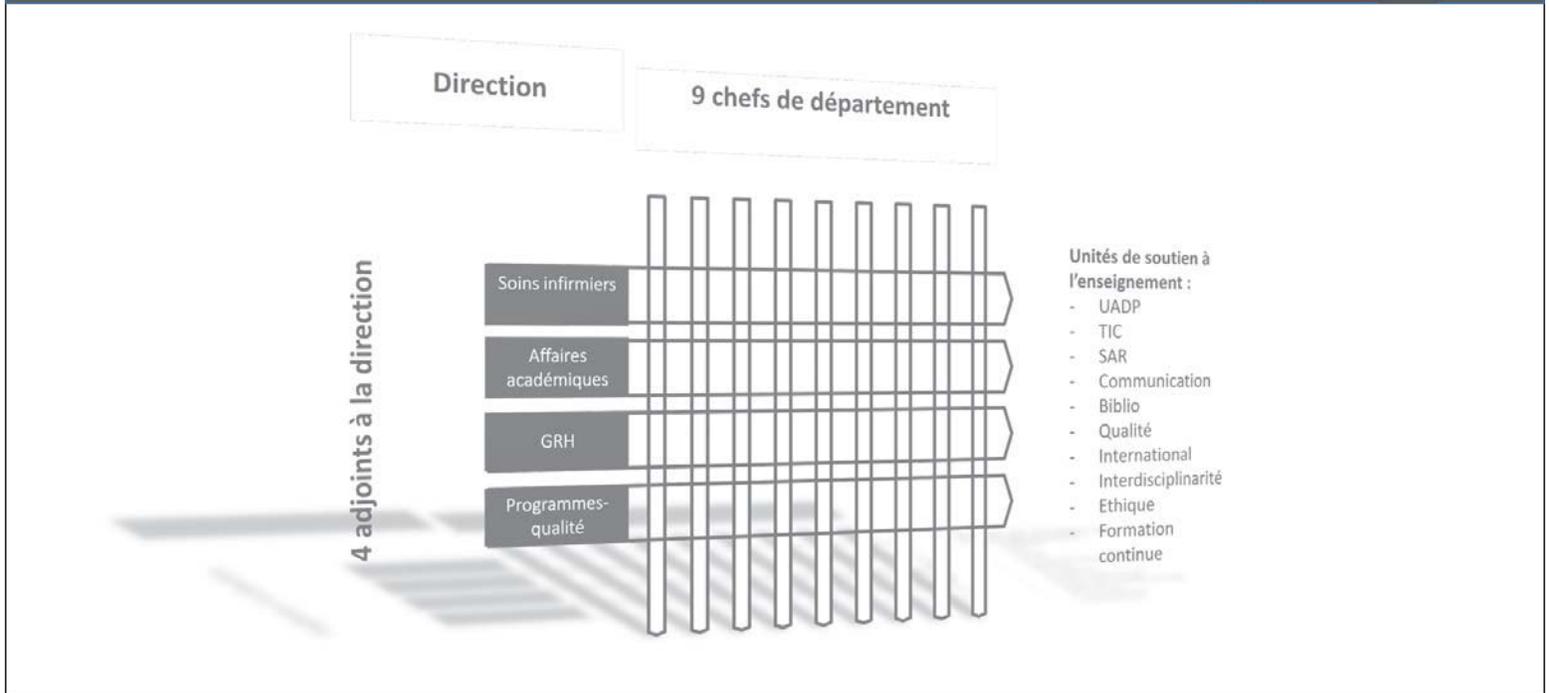
- soins infirmiers
- sages femmes (4 ans)
- ergothérapie
- psychomotricité
- éducateurs spécialisés en activités socio-sportives
- AESI en éducation physique
- coaching sportif

1 master (4 ans) en kinésithérapie

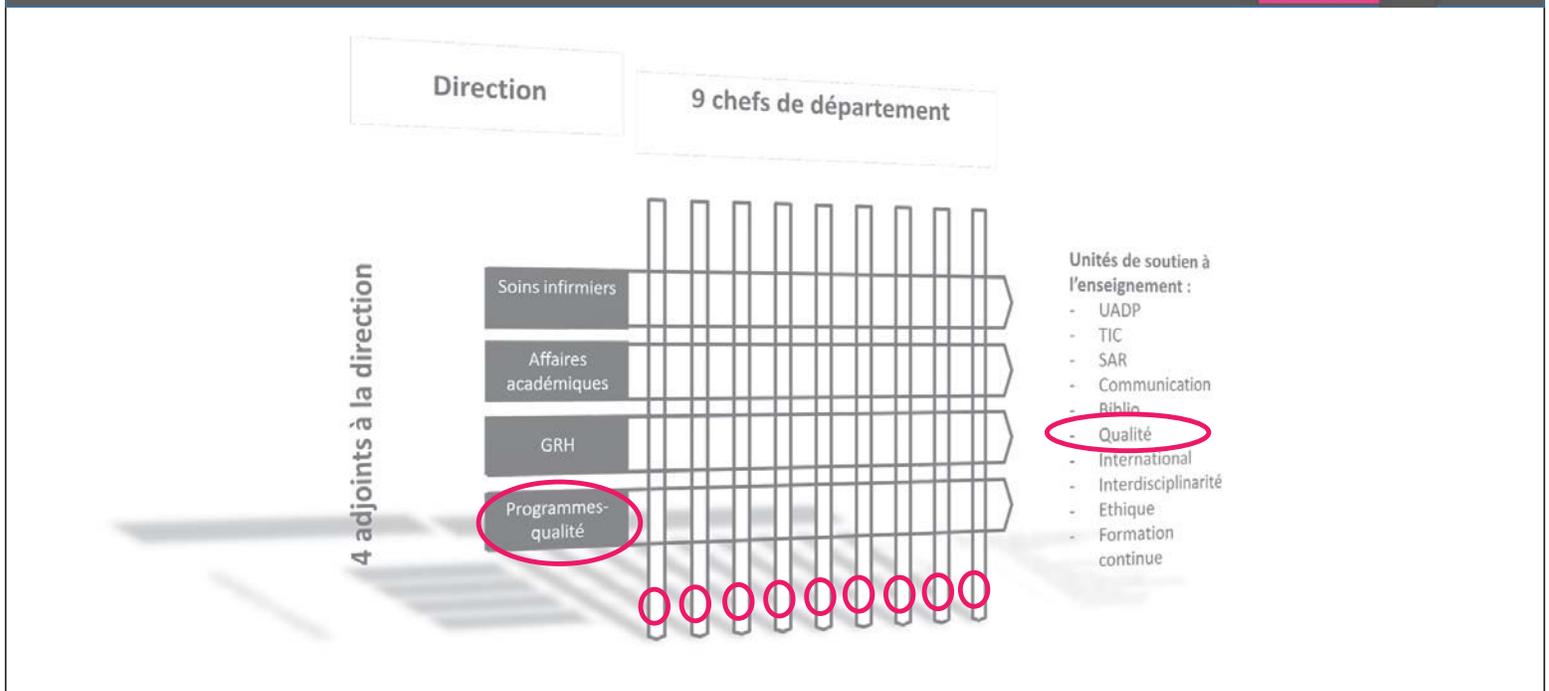
Spécialisations en soins infirmiers

Formation continue dans le domaine paramédical

1.3. Contexte : structure matricielle du PARNASSE-ISEI



1.4. Contexte : structure qualité du PARNASSE-ISEI



2.1. Les prescrits qualité



AEQES

← ESG →

APPROCHE DE L'ÉVALUATION
Référentiel centré sur les cursus
amélioration continue

ESG : European standards and guideline

- Assurer la qualité de l'enseignement supérieur en Europe
- Politique qualité

AEQES : Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles

- planifier les procédures d'évaluation selon un référentiel
- démarches d'autoévaluation et visites d'experts

2.2. Les prescrits qualité : implémentation



Direction

AEQES

POLITIQUE
INSTITUTIONNELLE
Plan stratégique Vinci

← ESG →

APPROCHE DE L'ÉVALUATION
Référentiel centré sur les cursus
amélioration continue

Plan d'actions
PARNASSE-ISEI

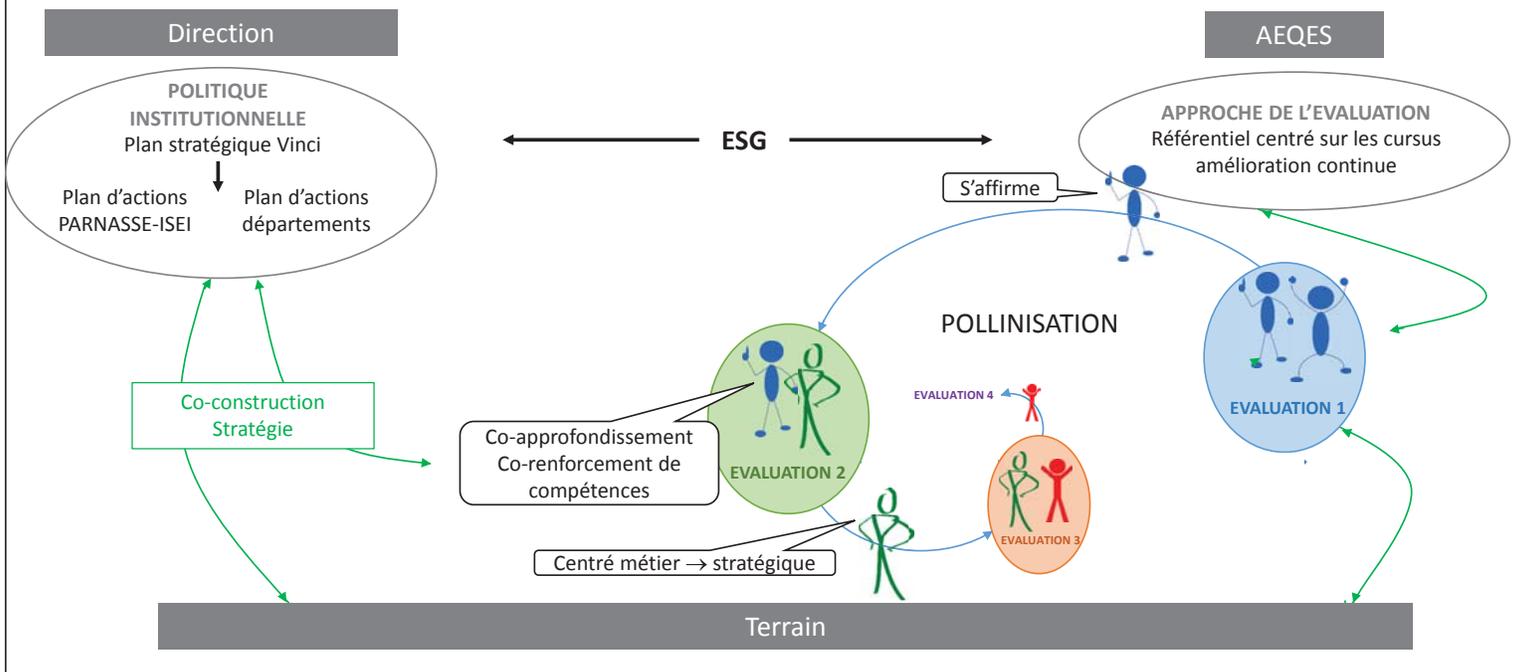
Plan d'actions
départements

Co-construction
Stratégie



Terrain

3.1. Structure et fonctionnement de l'élaboration des autoévaluations au PARNASSE-ISEI



3.2. La pollinisation des savoirs : connaissances et compétences développées



- Permet de créer de la valeur ajoutée
- Soutient le développement de l'innovation
- Renforce les apprentissages (en tout lieu et en tout temps)
- Suppose une ouverture vers l'extérieur, vers les clients pour qu'ils participent à l'innovation et au changement
- Soutient le développement de la culture de coopération

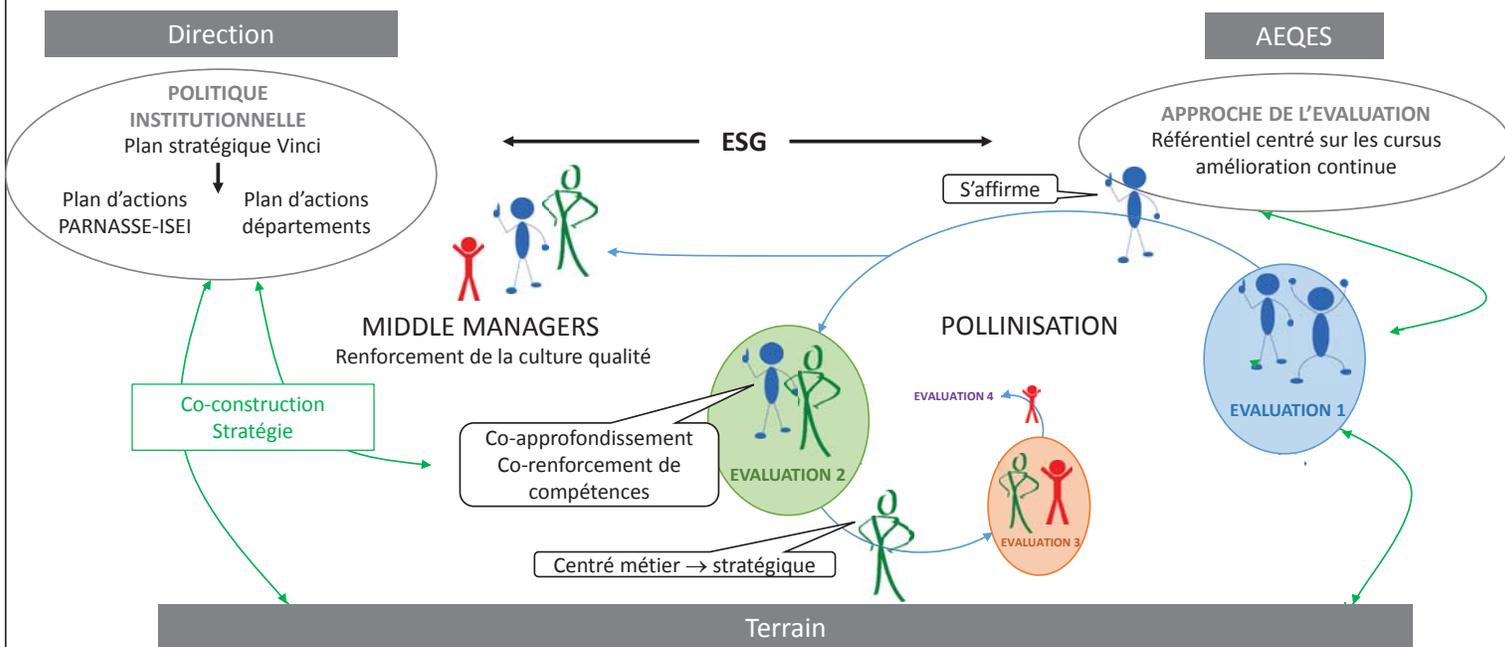
3.3. La pollinisation des savoirs : conditions nécessaires d'après M. Dennerly



- Travailler en binômes ou trinômes basé sur le partages des savoirs
- Valoriser l'échange des savoirs et des bonnes pratiques
- Reconnaissance d'un des membres du bi ou trinôme en tant que tuteur/référent/pollinisateur
- Diversité des profils des coordonnateurs et coordinateurs qualité
- Mise en réseau par l'existence de l'unité qualité
- Actions visant une analyse transversale des résultats et retombées des audits

Conditions révélées à posteriori dans la dynamique PARNASSE-ISEI

4.1. Du coordonnateur qualité au « middle manager »



4.1. Du coordonnateur qualité au « middle manager »



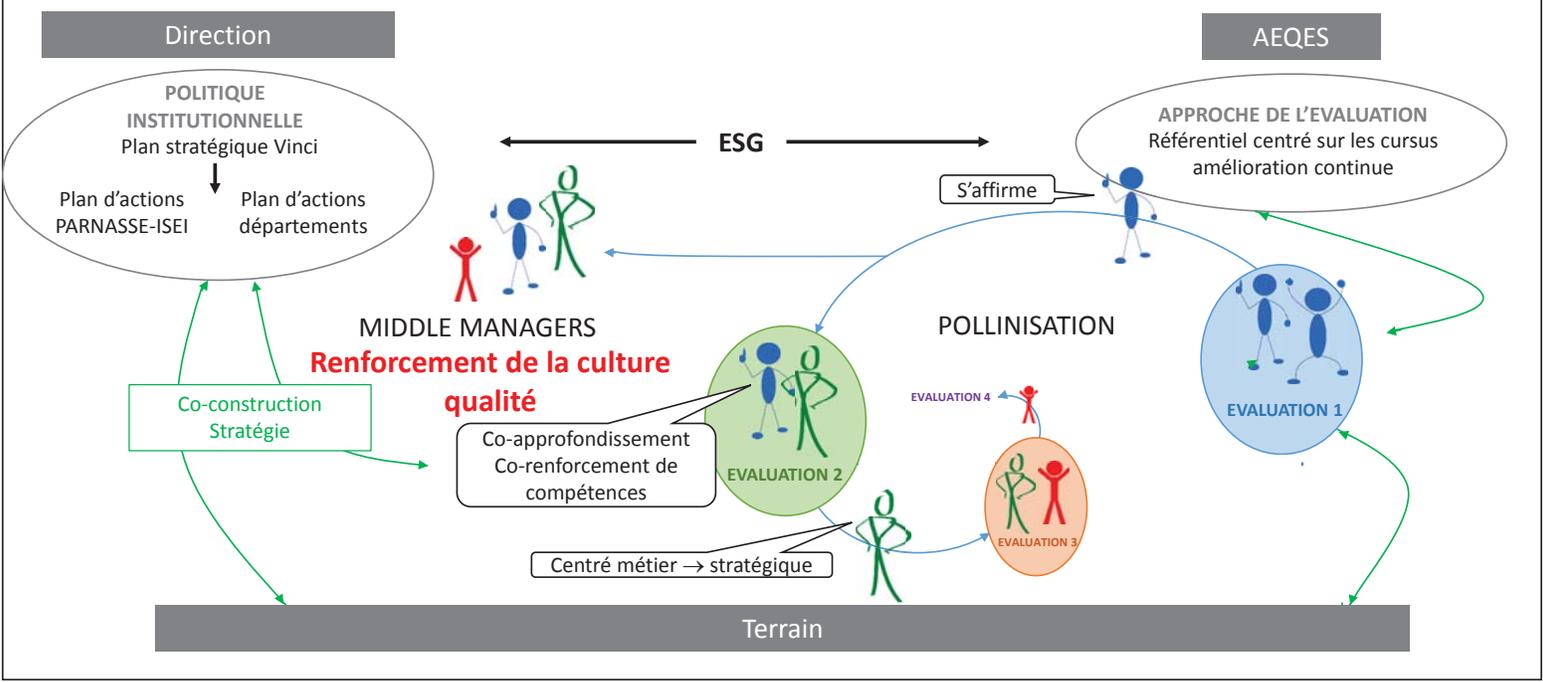
- 7 coordinateurs et/ou coordonnateurs qualité sont devenus chefs de département et adjoints à la direction au PARNASSE-ISEI (14 membres au total)
- 1 coordinateur et coordonnateur qualité est membre de l'équipe de direction dans un autre institut

4.2. Middle manager : apprentissages et profilage issus des missions qualité



Middle manager	Coordonnateur
Acteur relais qui transmet les directives et les valeurs sous jacentes adapte les directives aux conditions de travail promeut l'obtention de résultats	✓
Médiateur intra et interinstitutionnel	✓
Proche du niveau global et local des actions, et de la coordination	✓
Contributeur à la formation des stratégies	✓
Promoteur du changement, leader de l'innovation	✓
Sensemakking et sensegiving	✓
Bon négociateur, bon communicateur	✓
Capable d'anticiper	✓
Capable de distanciation	✓
Capable de comprendre, interpréter, analyser	✓
La construction d'un middle manager suppose des transactions identitaires et collectives	✓

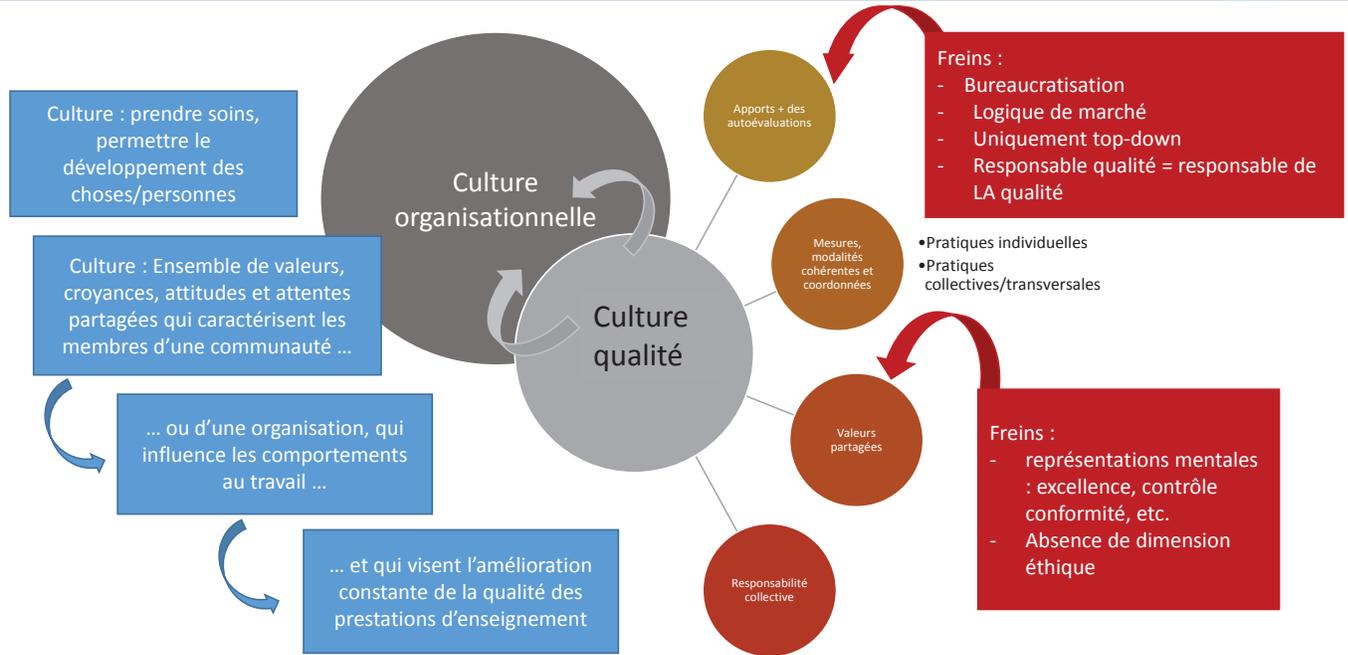
4.1. Du coordonnateur qualité au « middle manager »



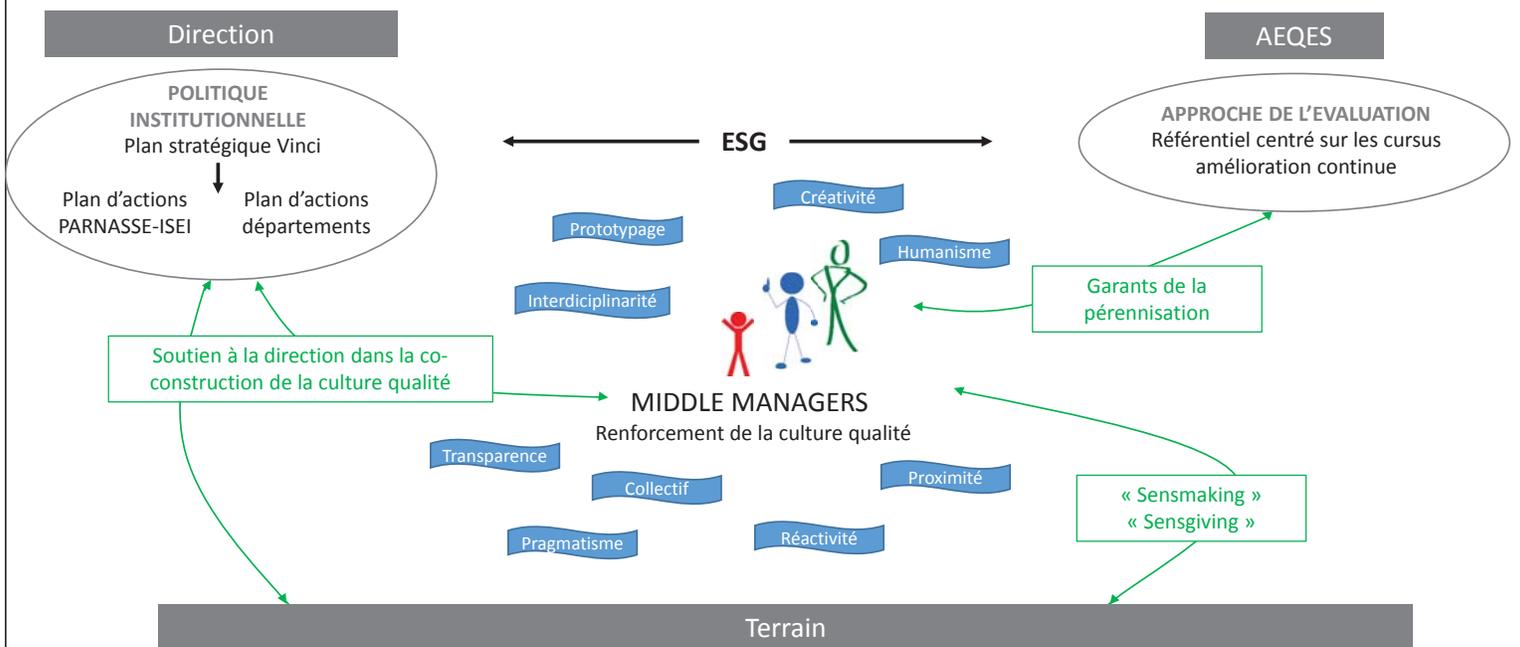
5.1. La culture qualité



5.2. La culture qualité : les freins



5.3. La culture qualité : les « middle manager » comme facilitateurs



6. Bibliographie



Akoya Consulting, Les « modèles d’Ulrich » décryptés, www.akoyaconsulting.com

Bardon T. , Arnaud N., <https://www.focusrh.com/tribunes/les-5-equilibres-du-management-intermediaire-par-thibaut-bardon-et-nicolas-arnaud-30073.html>

Delobelle V., https://www.vaninadelobelle.com/Quelles-sont-les-fonctions-du-middle-management_a1224.html

Dennerly M., 2013, De la transmission à la pollinisation des savoirs, <https://www.blog-formation-entreprise.fr/de-la-transmission-a-la-pollinisation-des-savoirs/>

Dennerly M., 2015, Favoriser la pollinisation des savoirs après la formation, <https://www.blog-formation-entreprise.fr/comment-favoriser-la-pollinisation-des-savoirs-a-la-suite-dune-formation-presentielle/>

Ettighoffer D., Favoriser la pollinisation des idées et des savoirs <https://www.ettighoffer.fr/IM/Interview-economie-des-idees-et-pollinisation-des-savoirs.pdf>

Francopol, 2015, Le manager intermédiaire, un rouage indispensable. Comment éviter le marteau et glisser sous l'enclume

In'Coach, 2014, Définitions et spécificités du "middle mangement", http://www.incoach.fr/images/stories/documents/publications/documents2014/le_coaching_du_middle_management_2014.pdf

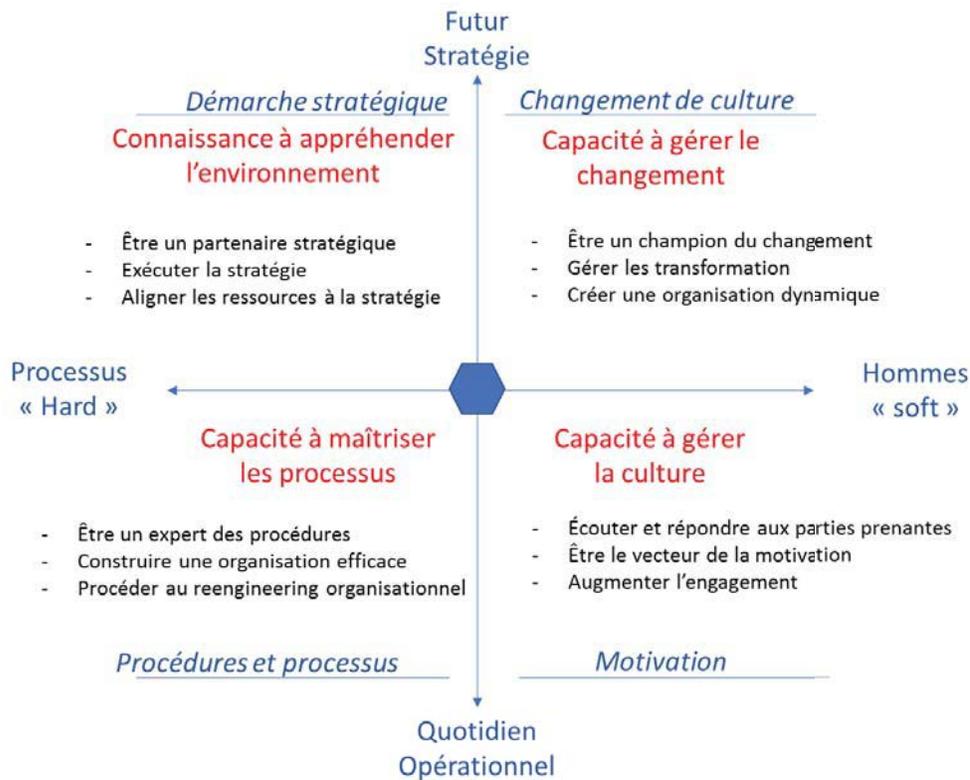
Kyrou A. , 2013, La métaphore économique de la pollinisation des savoirs, <http://labyrintherevues.org/4306>

Lanares J., 2016, La culture qualité n'a de sens que si elle se construit sur des valeurs partagées, Prismes / HEP Vaud / les visages du changement / no 22 / juin 2016 / 63

Lanares J., Goulin S., 2014, Cohérence entre culture qualité et processus: une grille de lecture, https://mpu.usj.edu.lb/ressources/culture_qualite/Lanares_et_Goulin_coherece_Colloque_qualite_G3_oct_2014.pdf

Trubel L., 2010, Le développement de la culture qualité dans les établissement de santé: quels enjeux, freins et évaluations? <http://www.managersante.com>

Ulrich D., 1999, "The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results"



D'après la matrice de Dave Ulrich, 1999

5.2. La culture qualité : les freins



MERCI

christophe.coetsier@vinci.be

Fabienne.vanderoost@vinci.be

L'impact de la communication sur le développement d'une Culture Qualité

—

Une grille d'analyse

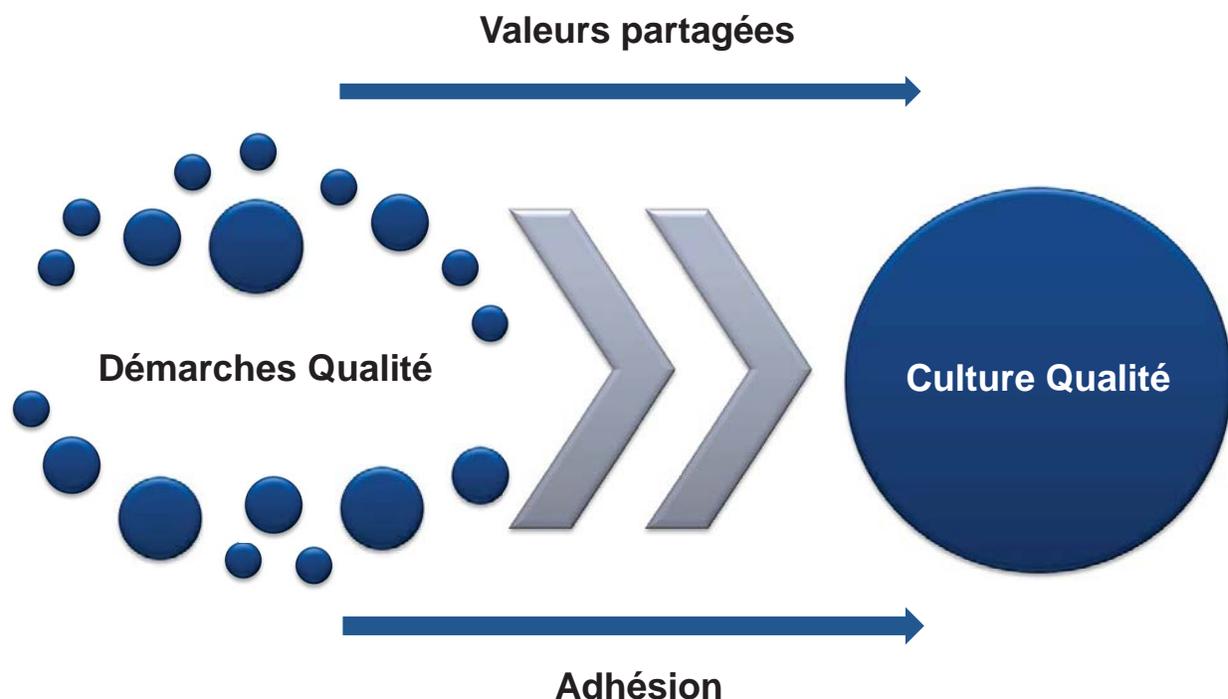
Colloque qualité G3 – Octobre 2018
Véronique KOBEL, Sandrine CANTER, Marie LISMONDE
Université de Lausanne – Université libre de Bruxelles

Déroulement de l'atelier

- Etape 1 – présentation de la grille & de résultats ('20)
- Etape 2 – travaux de groupe : test de la grille sur 1 outil de communication ('40)
- Etape 3 – mise en commun & identification des évolutions possibles de la grille ('15)



- Les outils de communication
 - sont fondamentaux
 - informer les différentes parties prenantes concernées par les démarches Qualité
 - promouvoir le développement d'une culture Qualité dans une Institution
 - inclus des standards Qualité européens & nationaux
 - ESG 1.8.
 - Critère dans référentiel national
Ex : AEQES = 1.4 et 2.2
Ex : LEHE = 5.1 et 5.2



Question de départ

- Est-ce que **ma communication** soutient le **développement** d'une **culture Qualité** au sein de **mon Institution** ?

Pour répondre à cette question

- Définir les **caractéristiques / critères** de **communication** contribuant au **développement** de la culture Qualité & les **structurer** dans une grille

Grille critériée

- **Détecter** un **problème** de **pertinence** entre les **supports de communication** et le **développement de la culture qualité**, en détectant la présence ou non de critères dans les supports évalués.

5

Grille de communication
« critériée »



Analyse des messages relatifs à la Qualité via l'ensemble des supports de communication utilisés

6

Volonté de développer une grille applicable à chaque Institution

Pas inclus : la teneur des valeurs sous-jacentes à la Qualité

Pas inclus : la cohérence de la culture Qualité

Pas inclus : l'efficacité / les résultats de la communication

Pas inclus : l'évaluation de la forme (car liée au type de culture)

7

Partie descriptive

- Description globale du message
- Identification des différents supports véhiculant le message

Partie analytique

- Par support de communication (maîtrisé ou non)
- Analyse selon les critères définis

Partie globale

- Bilan global par rapport au message

8

La qualité, à l'ULB... ?

»» Créez la, partagez la : vivez la !

»» Vous pouvez nous communiquer vos "saviez-vous que..." via le formulaire suivant.

Accueil

- *Saviez-vous que... les départements de l'Université sont fin prêts à vous accueillir ;-)* ?

- ▶ Que vous soyez étudiant.e ou membre du personnel nouvellement engagé.e, l'Université souhaite vous accueillir en son sein dans les meilleures conditions et multiplie les initiatives en la matière ! (SIMA , JANE , Vos rendez-vous , Matinée d'information)

Art de vivre

- *Saviez-vous que... votre Université se la joue « bio » ?*

- ▶ Manger sain, manger mieux , manger équitable, c'est possible : toutes les semaines vous pouvez trouver des produits bio, locaux et de saison sur le campus du Solbosch !

- *Saviez-vous que... vous pouvez aider à améliorer les « menus saveur » de vos cantines ?*

[Enseignement]



Les projets "Multigram" et "Semaine d'Innovation Pédagogique" reçoivent un Prix Socrate

Ces deux projets ont été lauréats ex-aequo des Prix Socrate, qui récompensent des membres du corps enseignant de l'ULB. [\[Suite\]](#)



Évaluation des enseignements (EEE): campagne d'été, deuxième partie

La deuxième partie de la campagne EEE d'été se tient du 4 septembre au 2 octobre 2018 auprès des étudiantes et étudiants de bachelier et de master de l'ULB. [\[Suite\]](#)

11

EXEMPLE UNIL

ANALYSE DU CONCEPT QUALITE

12

CONCEPT QUALITÉ DE L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

1. INTRODUCTION

Depuis 1998, l'UNIL aborde collectivement les questions de Qualité. Plusieurs processus se sont progressivement mis en place, construisant un véritable système Qualité, sous-tendu par le développement d'une Culture Qualité.

Ce concept global précise la spécificité des objectifs et de l'approche de la Qualité menés au sein de l'UNIL. Il souligne les intentions, les modalités et les valeurs sous-jacentes aux différents processus constituant le système Qualité de l'UNIL.

2. OBJECTIFS

Les objectifs de la mise en place d'un système Qualité à l'UNIL sont de deux ordres :



Unil
UNIL | Université de Lausanne

Séance commission

Système Assurance Qualité UNIL

23 mars 2017, 13h00-15h00, Salle Herbettes (Unicentre)

le savoir vivant

Versé: 12 octobre 2018

- 2 supports à disposition
 - Communication EEE de l'ULB
 - Communication évaluation des cursus de l'UNIL
- Objectifs : tester l'utilisabilité et la pertinence de la grille
A cet effet, relever
 - les points positifs de la grille
 - les difficultés de la grille
 - les points à améliorer
- Organisation
 - Travail en groupes
 - Timing : 40 minutes



- les points positifs de la grille
 -

- les difficultés de la grille

—

- les points à améliorer

—

- Les participant-e-s recevront une version de la grille adaptée selon les résultats de l'atelier.

- Un GRAND MERCI pour votre participation

COLLOQUE QUALITÉ G3

ISO 21 001

Systèmes de gestion des organismes d'éducation/formation

25 octobre 2018 Steve Prud'Homme, membre et expert, comité de projet ISO PC288



Présentateur



Ordre du jour

- C'est quoi cette norme?
- Elle est issue d'où?
- Comment s'intègre-t-elle dans les systèmes qualité existants?
- Pourquoi l'utiliser?
- Pourquoi se certifier?
- Application d'ISO 21 001 au Québec et au Canada.

C'est quoi cette norme?

Qu'est-ce qu'une Norme internationale ?

Une Norme internationale est **un document qui fournit des informations concrètes et des meilleures pratiques.**

Elle décrit souvent **une manière de procéder convenue ou une solution à un problème mondial.**

Nous réunissons des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales apportant des solutions à des enjeux mondiaux.

En bref, les normes ISO facilitent :



La **compatibilité des produits**, pour qu'ils s'adaptent et fonctionnent bien ensemble



L'identification des questions liées à la **sécurité** des produits et des services



Le partage des **bonnes idées** et des **solutions**, du savoir-faire technique et des meilleures pratiques de gestion

Cadre commun de référence des meilleures pratiques internationales

Qu'est-ce que ISO 21001 ?

Outil de gestion aux organisations qui offrent des produits et services éducatifs ou de formation

- Elle permet de répondre aux exigences et aux besoins des apprenants et des autres clients
- Elle est basée sur la norme ISO 9001 (sans être une application sectorielle)
- Elle est alignée sur d'autres normes de système de gestion ISO grâce à l'application de la *Structure de haut niveau* (Annexe SL des directives ISO)
- Elle se concentre sur l'interaction spécifique entre une organisation éducative, les apprenants, les clients et les autres parties concernées

Elle est issue d'où ?

ISO



Nous sommes une organisation indépendante, non gouvernementale.



Notre coordination est assurée par un Secrétariat central à Genève, en Suisse.



Nous sommes un réseau mondial d'organismes nationaux de normalisation membres de l'ISO, à raison d'un membre par pays.



Nous sommes une organisation sans but lucratif : la vente de nos normes sert à en financer l'élaboration dans un contexte neutre, permet de les mettre à jour et d'en établir de nouvelles.



Notre travail consiste à élaborer des Normes internationales.



L'ISO offre une plateforme pour la mise en place d'outils concrets grâce à l'entente et à la coopération de toutes les parties prenantes.

163* membres

21350* Normes internationales

100 nouvelles normes chaque mois

238* comités techniques

Comment s'intègre-t-elle dans les systèmes qualité existants?

Différences entre ISO 9001 et ISO 21001 ?

- ISO 9001 se concentre sur la satisfaction des clients ou consommateurs
- ISO 21001 se concentre sur la satisfaction des apprenants et autres bénéficiaires (gouvernement, marché du travail, parents, etc.)



Pourquoi l'utiliser?

Systeme de gestion (1)

Ce que l'organisation fait pour gérer ses processus ou activités afin que ses produits ou services répondent aux objectifs de l'organisation, tels que :

- satisfaire les exigences des apprenants ;
- équilibrer les exigences des autres parties prenantes ;
- se conformer à la réglementation, ou ;
- atteindre les objectifs éducatifs.

Système de gestion (2)

- Les grandes organisations, ou celles qui ont des processus compliqués ne pourraient pas bien fonctionner sans système de gestion
- Dans les domaines de l'éducation, plusieurs cadres de références, politiques, normes nationales et régionales, ont réglementé des parties de ces systèmes de gestion
- Les organisations éducatives du monde entier appliquent la norme ISO 9001 à leur gestion de la qualité
- ISO 21001 met à la disposition de toutes les organisations éducatives un ensemble complet de ces pratiques efficaces

Système de gestion (3)

- Tous les systèmes de gestion ISO utilisent une structure de haut niveau harmonisée conforme aux directives ISO
- Exemples de normes de système de gestion :
 - ISO 9001 : Management de la qualité;
 - ISO 14001 : Management environnemental.



Structure de haut niveau (HSL)

- Domaine d'application
- Références normatives
- Termes et définitions
- Contexte de l'organisation
- Leadership
- Planification
- Support
- Réalisation des activités opérationnelles
- Évaluation des performances
- Amélioration

Principes de l'ISO 21 001

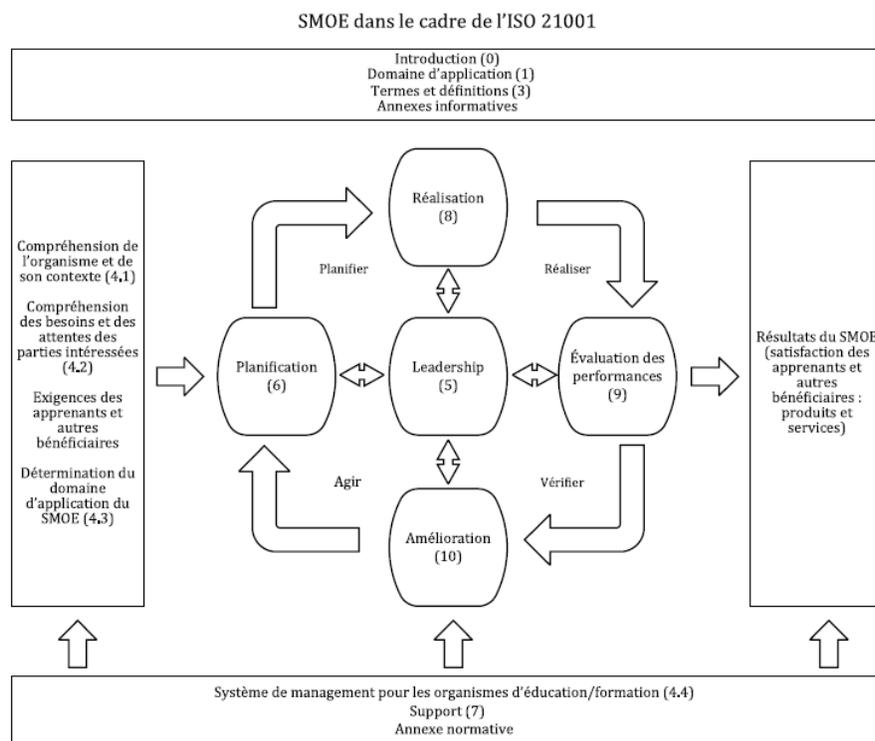
- orientation apprenants et autres bénéficiaires;
- leadership visionnaire;
- implication des personnes;
- approche processus;
- amélioration continue;
- décisions fondées sur des preuves;
- management des relations avec les parties intéressées;
- responsabilité sociale;
- accessibilité et équité;
- conduite éthique dans l'éducation/formation;
- sécurité et protection des données.

Approche processus

L'ISO 21001 définit les exigences pour un système de gestion des organisations éducatives, désigné par l'acronyme SMOE (EOMS), lorsqu'une telle organisation :

- doit démontrer sa capacité à :
 - livrer et partager des connaissances aux apprenants ;
 - faciliter la construction du savoir conformément aux lois et aux exigences réglementaires en vigueur.
- vise à améliorer la satisfaction des apprenants, des autres clients et du personnel, grâce à l'application efficace de son SMOE(EOMS), y compris les procédés d'amélioration du système.

SMOE



Exigences et applicabilité

Toutes les exigences de la norme ISO 21 001 sont génériques.

- Applicables à tous les organismes éducatifs ou de formation, peu importe le type, la taille, les produits et les services offerts.
- Applicable au système de gestion de toute organisation qui utilise un curriculum pour livrer, partager et transférer des connaissances.

Exigences et applicabilité : contexte de l'organisation

- comprendre les besoins et les attentes de toutes les parties intéressées ;
- déterminer la portée du système de gestion ;
- (créer) un système de gestion.



Exigences et applicabilité : leadership

- orientation de la direction en ce qui concerne la satisfaction de l'apprenant et des autres bénéficiaires ;
- délégation de pouvoirs ;
- développement et communication de la politique d'une organisation.

Exigences et applicabilité : planification

- actions pour gérer les risques et les occasions favorables ;
- fixer des objectifs et planifier comment les atteindre ;
- planification des changements.

Exigences et applicabilité : support ressources

Assurer des ressources adéquates pour que les apprenants apprennent, que le personnel enseigne, etc.

- ressources humaines c'est-à-dire toutes les personnes impliquées dans la fourniture de produits et services de l'organisation ;
- installations pour : enseignement, autoapprentissage, recherche, application des connaissances, repos et loisirs, subsistance ;
- environnement (facteurs psychosociaux, physiques) ;
- suivi et mesure des ressources ;
- ressources d'apprentissage.

Exigences et applicabilité : support

- compétences de toutes les ressources humaines ;
- sensibilisation au SMOE ;
- la communication :
 - à sens unique (notification) ;
 - bidirectionnelle (consultation).
- information documentée.

Exigences et applicabilité : opérations

- conception et développement de programmes ;
- conception et développement du curriculum ;
- conception et développement de l'évaluation ;
- préparation à la prestation de services ;
- admission des apprenants ;
- livraison de programmes ;
- l'évaluation sommative ;
- reconnaissance de l'apprentissage évalué ;
- protection et transparence des données des apprenants ;
- propriété appartenant aux parties intéressées.

Exigences et applicabilité : évaluation

- satisfaction :
 - suivi de la satisfaction;
 - traitement des plaintes;
 - analyse et évaluation.
- audit interne;
- examen de la gestion.

Exigences et applicabilité : amélioration

- non-conformité et actions correctives;
- amélioration continue.

Exigences supplémentaires ?

- Annexe A spécifie des exigences supplémentaires concernant l'éducation des très jeunes enfants, applicables aux organismes fournissant cette prestation.
- L'Annexe B énonce les principes présidant à un SMOE.
- L'Annexe C fournit une classification des parties intéressées.
- L'Annexe D fournit des lignes directrices concernant la communication avec les parties intéressées.
- L'Annexe E fournit des recommandations sur les processus, les mesures et les outils des organismes d'éducation/formation.
- L'Annexe F fournit un exemple de mise en correspondance avec des normes régionales.
- L'Annexe G expose des aspects liés à la santé et à la sécurité concernant les organismes d'éducation/formation.

Pourquoi se certifier?

Certification

Ce n'est pas ISO qui effectue la certification.

Il s'agit d'un organisme externe indépendant qui déclare que l'accomplissement des exigences spécifiées a été démontré (par exemple spécifiées dans une norme telle qu'ISO 21001).

La certification n'est pas une exigence

- La certification n'est pas une exigence de la norme ISO 21001.
- L'organisation peut mettre en œuvre et bénéficier d'un système ISO 21001 sans être certifiée.

La certification est une décision stratégiques

- pour garantir aux apprenants et autres bénéficiaires la qualité de vos services et produits;
- pour démontrer vos bonnes pratiques de conception ou de gestion;
- pour donner confiance à vos apprenants et autres bénéficiaires, vos fournisseurs, vos autres partenaires;
- pour renforcer votre positionnement sur les marchés;
- pour vous démarquer de la concurrence;
- pour vous assurer du maintien de votre système qualité.

Application d'ISO 21001 au Québec et au Canada

ISO 21001 : un avantage pour le Québec et le Canada

- L'ISO 21001 s'intéresse à tous les aspects de la gestion d'un organisme éducatifs et utilise une approche holistique.
- Cette approche est plus systémique et est moins axée sur la réussite des élèves, qui doit-on le rappeler, est dépendante de la motivation intrinsèque et des capacités des apprenants.
- L'ISO 21001 s'intéresse à tous les aspects de la gestion d'un organisme éducatifs et utilise une approche holistique.
- Cette approche est plus systémique et est moins axée sur la réussite des élèves, qui doit-on le rappeler, est dépendante de la motivation intrinsèque et des capacités des apprenants.

En résumé...

En résumé...

Toutes les exigences de la norme ISO 21001 sont génériques, elles permettent :

- d'évaluer à quel point les organisations éducatives ou de formation arrivent à répondre aux exigences des apprenants et des autres clients afin d'améliorer leur capacité à continuer de le faire.
- de s'adapter aux procédés éducatifs actuels qui sont en changement.
- de maximiser la chance qu'un élève réussisse sans la garantir.
- de stimuler l'internalisation des connaissances, des méthodes et des compétences.

Remerciements

Réseau Normalisation et Francophonie

Commission scolaire de Laval

Hydro-Québec

Groupe de travail sur les normes en éducation du Québec (GTN-Q)

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

Conseil canadien des normes

ISO

S3-F2 : Effets de la mise en place du
SMQ selon la norme ISO 21001 dédiée
aux établissements d'enseignement

De N. El Asli

Annulé

Analyse de l'utilisation d'une activité sportive dans l'apprentissage des démarches qualité en master.

Le point de vue des étudiants impliqués.

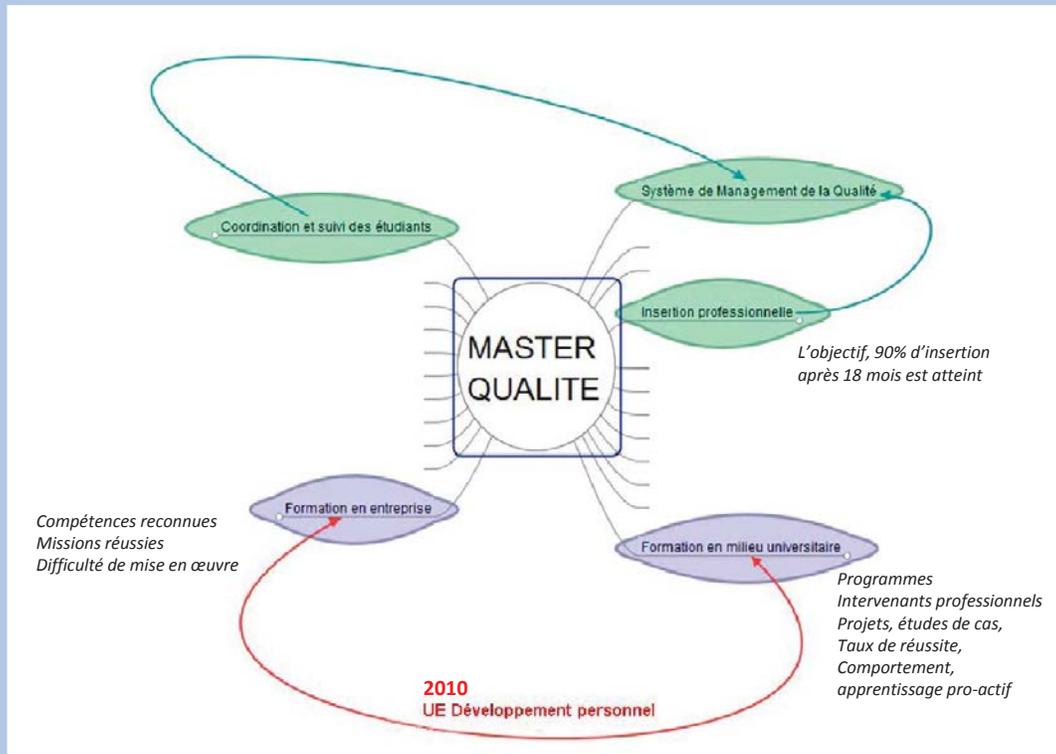
Michel CALMET - Université d'Aix Marseille
Isabelle POULIQUEN – Université d'Aix Marseille

COLLOQUE QUALITÉ G3 – 2018 - MONTRÉAL



Une communication en quatre tiers

- Éléments pour appréhender l'activité sportive en question
- Apprentissage des démarches qualité : le point de vue de l'enseignant
- Apprentissage des démarches qualité : le point de vue des étudiants impliqués
- Le quatrième tiers interrogatif : vos questions



L'activité sportive en question : un sport de combat

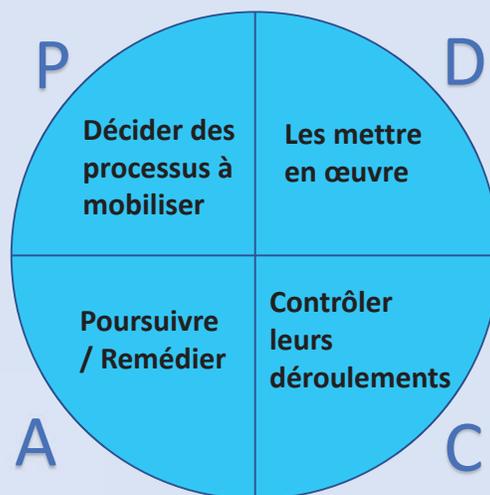
- 3 familles de sports de combats :
 - Les luttes
 - corps à corps (lutte Olympique) ou agrippées (judo, sumo)
 - Les boxes
 - Poings (boxe Anglaise) ou pieds et poings (karaté, taekwondo)
 - Les escrimes
 - A distance, médiées par une arme : à une main (fleuret, épée) à deux mains (kendo)

En escrime :

- Le rapport de force s'exerce à distance, médié par une arme, il est basé sur la vitesse et la précision et non sur la force et la puissance
- Dans le cadre d'un combat, il s'agit de toucher l'autre sans être touché; dans le cadre d'un travail technique, il s'agit de coopérer.

L'intérêt des sports de combat et de l'escrime

- L'intérêt des sports de combat réside dans le fait que le combat peut être assimilé à un système entier et complexe pour lequel le combattant va devoir :
 - Se fixer un ou des objectifs (Politique, stratégique)



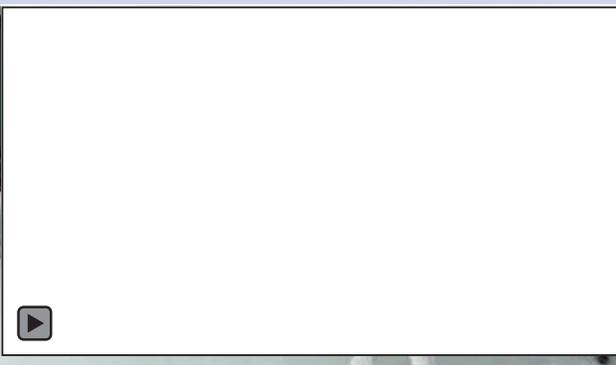
Une escrime adaptée : le kendo-scolaire

Il s'agit de passer

D'un kendo fédéral



À un kendo-scolaire



Matériel adapté : bâton court recouvert de mousse (la protection est sur l'arme)

Règlement adapté : touches posées à l'impact (tête, poitrine et entrejambe sont interdits)

Méthode d'enseignement : pédagogies actives

Kendo-scolaire : pédagogies actives

- Les situations d'apprentissage permettent à l'apprenant, acteur de ses apprentissages, de progresser sur les plans :
 - Spécifiques à l'éducation (santé, autonomie, responsabilité, sécurité, relations sociales)
 - Spécifiques à l'activité (stratégies, techniques, réaliser, observer, intervenir, gérer).
- L'activité est organisée vers les buts d'habiletés et non les buts de résultats.
 - La progression dans l'activité, et la compréhension dans l'activité sont, pour les débutants, privilégiées par rapport à la victoire dans un combat.

Kendo-scolaire : des points clés

- Les sports de combat sont très peu pratiqués à l'école, et l'escrime n'est retenue qu'exceptionnellement comme support éducatif : les étudiants n'ont pas de représentation de cette activité sportive.
- Le combat à mémoire : quand deux touches identiques sont réussies, le combat est interrompu. Celui qui a réussi refait la touche en l'expliquant à l'autre, puis lui fait refaire cette touche. Le combat peut alors reprendre.
- L'évaluation porte sur deux points :
 - Un savoir faire en combat (attaquer, défendre, arbitrer)
 - Un savoir faire en technique (démonstration de techniques, élaboration d'une « cascade de combat »... comme au cinéma.

Apprentissage des démarches qualité : le point de vue de l'enseignant

Objectif de cette formation :

- Articuler un développement personnel pour les étudiants et le groupe classe (cohésion, connaissances des autres)
- Trouver rapidement ses marques dans un milieu nouveau
- Comprendre que les outils du management de la qualité peuvent être utilisés pour analyser le fonctionnement d'un système, ici inconnu, celui du kendo-scolaire.
- Planifier ses actions pour atteindre un objectif (passer d'actions « confuses » à des actions ciblées)

Après une quinzaine d'heures de formation, les étudiants doivent :

1. Rendre individuellement un document de 4 pages expliquant comment ils situent la semaine par rapport à la formation au management de la qualité.
2. Répondre à une enquête en ligne (enquête de satisfaction)
3. Réaliser en équipe de 4 ou 5 un document vidéo sur l'activité

Apprentissage des démarches qualité : le point de vue de l'enseignant

Objectifs	Normes / Certifications	Activité(s) spécifique(s)
Sécurité des lieux	45001 / MASE	Inspection du gymnase et vérifications de points particuliers (sorties secours, lumières, chauffages, sols, propreté).
Relations mutuellement bénéfiques	Principe qualité	Un combattant (C1) apprend à parer les attaques de l'autre combattant (C2). C2 agit pour la réussite de C1, et non pour marquer un point. Dans cet exercice C1 est "le client" de la situation d'apprentissage. Gestion de risques pédagogiques : se dégager des buts de résultats (la gagne) pour s'orienter vers des buts d'habiletés (progresser). L'exercice des pinces à linges est un concept représentatif.
Utilisation d'outils du management de la qualité	Management et formations	Différencier les évaluations formatives et sommatives. Lors des évaluations formatives : - Evaluation globale et points forts - Les points faibles sont des pistes de progrès.

Apprentissage des démarches qualité : le point de vue de l'enseignant

Objectifs	Normes / Certifications	Activité(s) spécifique(s)												
Utilisation d'outils du management de la qualité	9001 / PDCA	 <p>Le bâton a une affordance caractéristique, toutes les personnes qui le prennent en main, jouent à l'épée. En amenant les apprenants sur les buts de maîtrises, ces apprenants cherchent à améliorer leurs prises d'informations, leur précision en attaque, leurs défenses</p>												
Utilisation d'outils du management de la qualité	9001 / Diagramme d'Ishikawa	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Main d'œuvre</th> <th>Matériel(s)</th> <th>Milieu</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Minots (enfants en Marseillais) Apprenants / Etudiants</td> <td>Bâtons mousse, pinces à linge, bandeaux</td> <td>Terrain de sport (gymnase)</td> </tr> <tr> <th>Matière(s)</th> <th>Méthode(s)</th> <th>Mesure(s)</th> </tr> <tr> <td>Situations / Exercices d'apprentissages</td> <td>Pédagogiques 4 relations E-e, Actives, dirigées...</td> <td>Evaluation (sommative, formative)</td> </tr> </tbody> </table>	Main d'œuvre	Matériel(s)	Milieu	Minots (enfants en Marseillais) Apprenants / Etudiants	Bâtons mousse, pinces à linge, bandeaux	Terrain de sport (gymnase)	Matière(s)	Méthode(s)	Mesure(s)	Situations / Exercices d'apprentissages	Pédagogiques 4 relations E-e, Actives, dirigées...	Evaluation (sommative, formative)
Main d'œuvre	Matériel(s)	Milieu												
Minots (enfants en Marseillais) Apprenants / Etudiants	Bâtons mousse, pinces à linge, bandeaux	Terrain de sport (gymnase)												
Matière(s)	Méthode(s)	Mesure(s)												
Situations / Exercices d'apprentissages	Pédagogiques 4 relations E-e, Actives, dirigées...	Evaluation (sommative, formative)												

Apprentissage des démarches qualité : le point de vue de l'enseignant

Objectifs	Normes / Certifications	Activité(s) spécifique(s)
Utilisation d'outils du management de la qualité	9001 / Logigramme concernant l'activité sportive	<p>Représentation graphique simplifiée d'un combat* de kendo-scolaire</p>

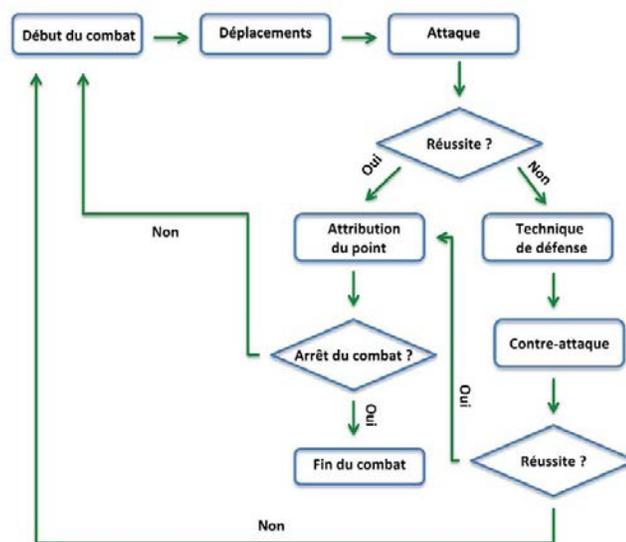
Apprentissage des démarches qualité : le point de vue de l'enseignant

Objectifs	Normes / Certifications	Activité(s) spécifique(s)
Utilisation d'outils du management de la qualité	9001 / Logigramme concernant l'activité pédagogique	

Apprentissage des démarches qualité : le point de vue des étudiants

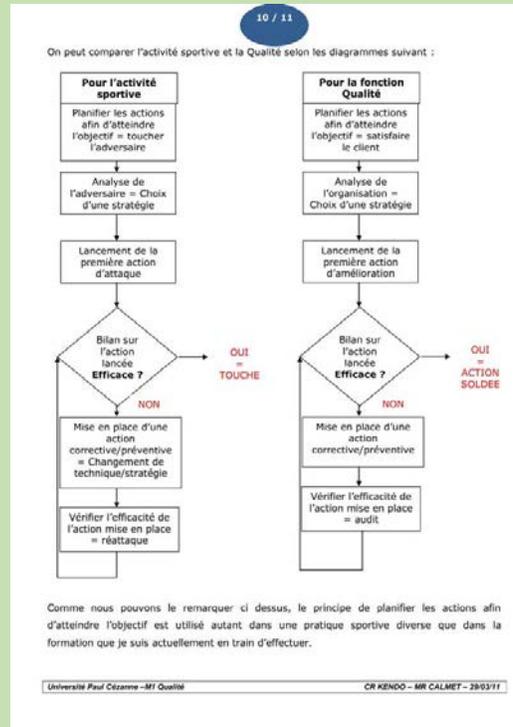
Réalisations des étudiants : logigramme de l'activité

logigramme représentant ce sport.

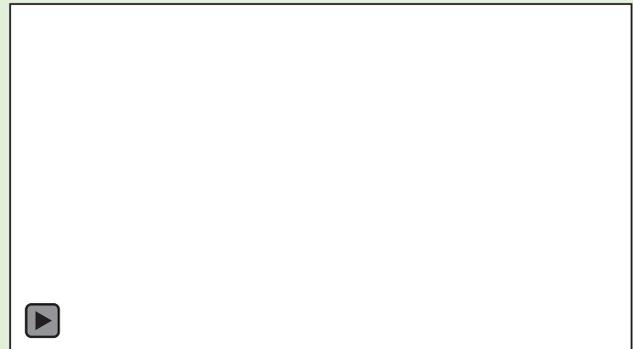
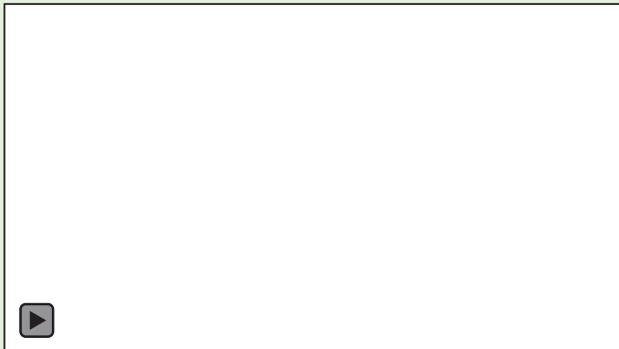


Dans le système de management qualité, les procédures peuvent également être représentées sous la forme de logigramme.

Réalisations des étudiants : parallèle entre activité sportive et SMQ

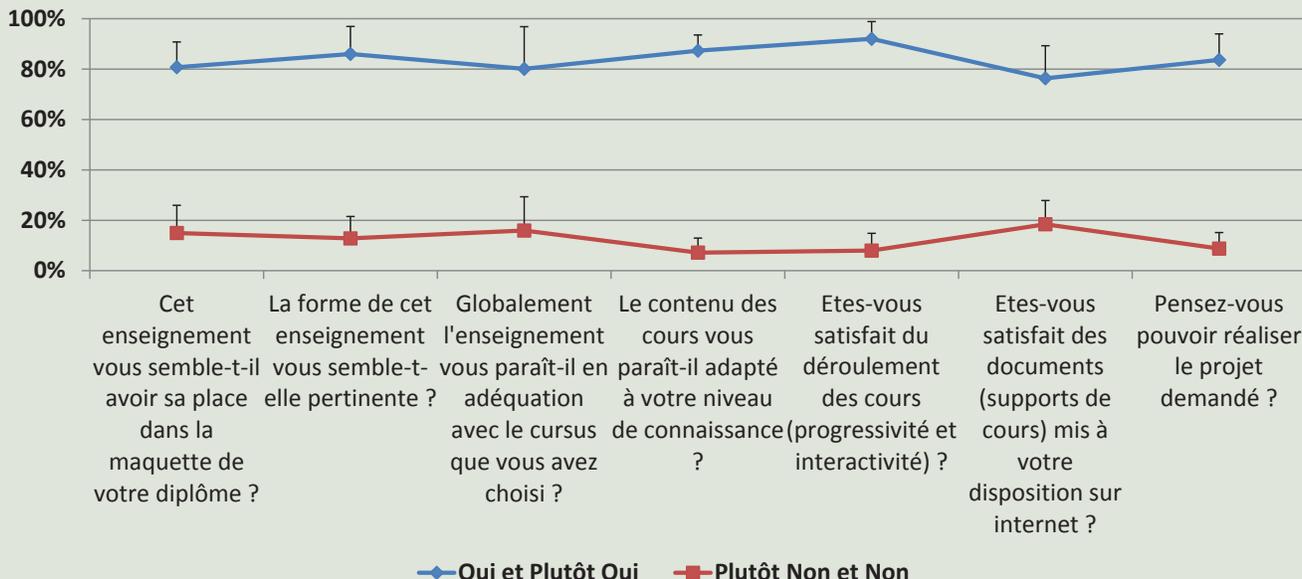


Réalisations des étudiants : réalisations vidéos



Enquête de satisfaction : le point de vue des étudiants

Enquête satisfaction 179 étudiants sur 7 ans : 2010-2011-2012-2013-2014-2015-2017



Enquête de satisfaction : le point de vue des étudiants

Pour les M1 en 2018, faire à froid (6 mois plus tard) une liste de 10 mots clés



Enquête de satisfaction : le point de vue des étudiants

Pour affiner nos résultats, depuis 2018, nous menons une autre enquête à froid (fin de la première année pour les M1, fin de la deuxième année pour les M2).

Qu'en reste-t-il (de cette satisfaction) un an ou deux ans après ?

66% de réponses :

M1 55,2%; M2 44,8%

58,6% F; 41,4% M

20,7% [19ans et 22ans[; 69% [23ans et 26ans[

L'analyse est en cours, les points les plus cités restent :

Points forts :

Cohésion, Equipe, entraide

Mais aussi Planifier ses actions pour atteindre ses objectifs

Piste de progrès :

Faire la semaine plus tôt dans l'année



Exemple détaillé : PDCA

<p>Exercices</p> <p>Roue de Deming</p>	<p>Combat au secret</p> <p><i>Chaque combattant spécifie à l'autre une zone (une des deux épaules ou une des deux jambes) pour laquelle il est vulnérable (cf. talon d'Achille). Le but est donc de toucher cette zone 'TA' et non plus tout le corps de l'autre</i></p>
<p>Plan <i>Planifier</i></p>	<p>But : toucher le 'TA'</p> <p>S'avancer, et à distance de combat :</p> <p>A) Feinter à l'opposé puis tenter la touche</p> <p>B) Battre son bâton puis tenter la touche à l'opposé</p>
<p>Do <i>Faire</i></p>	<p>Suivre la tactique A prévue</p>
<p>Check <i>Analyser</i></p>	<p>Est-ce réussi ?</p>
<p>Act <i>Améliorer</i></p>	<p>Si oui, changer de 'TA' avec le partenaire</p> <p>Si non, qu'a-t-il fait pour m'en empêcher ?</p> <p>Faut-il réessayer la tactique, en changer, en inventer une autre?</p>