UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
UNIVERSITÉ DE GENÈVE
UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES

Université de Montréal

UNIVERSITÉ DE GENÈVE

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES

Colloque Qualité du G3

Session 4

COLLOQUE QUALITÉ G3
Montréal | 24-26 octobre 2018

JEUDI 25 OCTOBRE - APRÈS-MIDI

15:30 – 16:45 **SESSION 4 - (S4) - Communications et ateliers**

SESSION 4

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
	S4-B1 15:30 - 15:55 Qualité intégrée, mise en œuvre partagée **A. Depaille et B. Bielande**	**S4-C1** 15:30 - 15:55 Gestion de la qualité des programmes, complexité et systémie de la pensée : le cas de la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal **R. B. Fakhouri**	**S4-D1** 15:30 - 16:45	**S4-E1** 15:30 - 16:45	**S4-F1** 15:30 - 15:55 Effets d'une démarche qualité sur la dynamique académique dans une université francophone au Liban **N. Moghaizel-Nasr**
	S4-B2 15:55 - 16:20 D'une démarche pilote d'évaluation des formations à sa consolidation à la HES-SO **L. Dutoit, S. Barbaza Simonot et S. Ruchat**	**S4-C2** 15:55 - 16:20 D'une approche de gestion en silos à une approche plus intégrée **B. Gareau, N. Le Gal et P. Tremblay**	**Atelier** Quelle place pour les démarches qualité dans la stratégie académique institutionnelle ? **D. Berthiaume et J. Lanarès**	**Atelier** Conduire sa démarche d'amélioration continue et accompagner le changement **A. Gonzalez et D. Pezza**	**S4-F2** 15:55 - 16:20 L'évaluation périodique comme levier pour affiner l'offre de formation du programme de Qualification en pharmacie de l'Université de Montréal **M.-C. Vanier, I. Lafleur, B. Vadnais et E. Ferreira**
	S4-B3 16:20 - 16:45 Suivi des évaluations de programmes de formation à l'Université Cheikh Anta Diop dans le cadre de la demande d'accréditation nationale **M. Sarr, I. Sarr, A. Ndiaye, L. Drame et I. Thioub**	**S4-C3** 16:20 - 16:45 Les dispositifs qualité en soutien à la stratégie et au pilotage de l'université. L'usage de la roue de Deming appliqué à l'ensemble de l'organisation : entre pratique et théorie **S. Goulin et T. Bontems**			**S4-F3** 16:20 - 16:45 Rétrospective : 7 années de pratique de VAE en Haute École, de l'observation du miroir des compétences à l'obtention d'un diplôme **A. Vigneul et J.-Y. Donnay**

17:30 - 18:30	**Cocktail,** Agora Morris et Rosalind-Goodman, *Pavillon Jean-Coutu, 2940 Chemin de Polytechnique*
18:30 - 20:00	**Repas buffet,** Agora Morris et Rosalind-Goodman, *Pavillon Jean-Coutu, 2940 Chemin de Polytechnique*

CELLULE QUALITÉ

G3 Montréal 2018

Méthodes et mesures des effets et des résultats d'une démarche qualité

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

Plan de l'intervention

- Les méthodes
  - Contexte Assurance Qualité
  - Vision stratégique
- Les effets de nos démarches qualité
  - Un outil intégrateur
  - Un cadrage de nos projets
  - Une dynamique d'amélioration continue

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

Volet méthode

AUTOUR D'UNE VISION STRATEGIQUE

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

Contexte de l'assurance qualité

- **Cadre Européen Des standards de qualité communs**
  - (European Standards & guidelines)
- **Cadre belge francophone**
  - AEQES
  - Organismes d'accréditation
- **Notre institution HELHa**
  - subsidié mais bénéficie d'une autonomie

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

HELHa : contexte stratégique

- ✓ Un plan stratégique central avec 7 axes de développement
- ✓ Une cellule Qualité HELHa (CQ – 2 ETP) + des relais locaux
- ✓ Un comité stratégique (direction générale – CQ)
- ✓ Des commissions de travail par axe (catalyseurs de projets)
- ✓ Un outil de diagnostic et de pilotage (IPSCA)
- ✓ Les directeurs à la manœuvre pour opérationnaliser
  - ➢ Choisir les chantiers
  - ➢ Tenir compte de la réalité de terrain

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

Plan stratégique

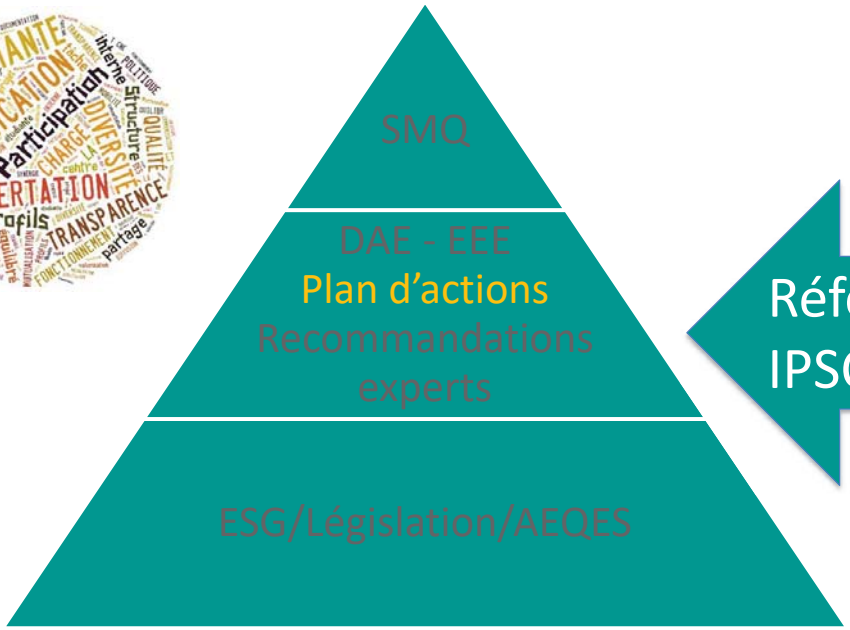
7 axes pour 'Devenir une Haute Ecole de Référence'

- ➢ Accompagnement des étudiants
- ➢ Management participatif
- ➢ Cœur de métier
- ➢ Relations avec l'enseignement secondaire
- ➢ Qualité des infrastructures
- ➢ Formation continue et recherche
- ➢ Partenariats avec les acteurs de l'enseignement supérieur

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

Vision Stratégique HELHa



Plan stratégique
Attentes internes

Référentiel IPSCA

Rapports experts
…ESG

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

Volet effet & résultats

UN OUTIL INTEGRATEUR

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

LoiQ

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

Diagnostic

- S'autoévaluer
- Mesurer l'évolution
- Installer la culture de l'indicateur

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

IPSCA : exemple d'un thème

1.1.1. Politique d'écoute et de participation des étudiants

Actions	IPSCA	Objectifs qualité	Piste d'actions
"Mission relais pour MDP (12h): - aide gestion des budgets pour les projets - organisation élections"	Individuel	La participation étudiante est uniquement dépendante de la bonne volonté et/ou de la curiosité des étudiants. Le département facilite la participation des étudiants à la démocratie interne en les assistant dans les processus d'élection et logistiques.	
"*Présence étudiants aux conseils département et conseils HE *Rencontre avec la direction (à la demande)"	Procédure	La section/départ… en compte les sug… relationnel, pédag…	
"*Rencontre avec relais *Boite à suggestion OEH"	Systématique & Collaboratif	Pour permettre l'ir… représentants, le … officiels planifiés …	
	Amélioration continue	D'initiative, les étu… projets portés par le conseil/organe où ils sont présents.	

La section/département encourage la participation en veillant à aborder et à prendre en compte les suggestions des étudiants dans des thèmes d'ordre organisationel, relationnel, pédagogique et institutionnel (e.a. EEE)

Niveau atteint

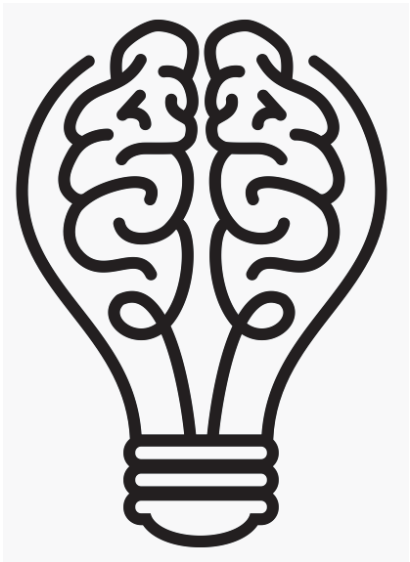
Procédure

HELHa Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

Créativité

Collaboration

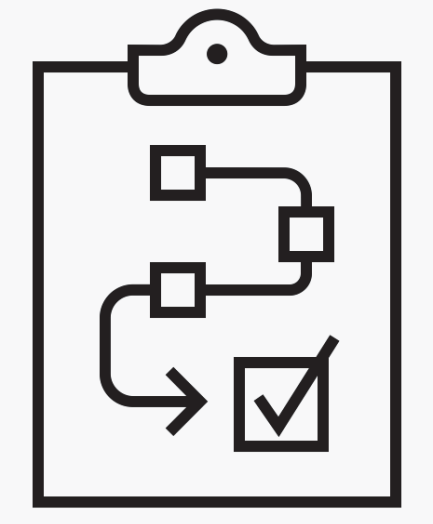


- Nourrir notre réflexion collective
- Imaginer de nouvelles actions d'amélioration

HELHa Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

Pilotage de projets



- Objectifs
- Résultats attendus
- Echéances
- Indicateurs
- Pilotes

Échéances	Responsable	Indicateurs	Référence - remarque	Clôturée
15/09/2018	Responsable de stage et service international	Programmation annuelle à l'horaire d'une séance d'information		Non 99 % Etapes

HELHa Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

Communication

- Facilite les échanges
- Reporting standard
- Tableau de bord

HELHa Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

Traçabilité

- Centralisation des données stratégiques
- Portfolio évolutif

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

Volet effet & résultats

UN CADRE POUR LA DYNAMIQUE D'AMELIORATION CONTINUE

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

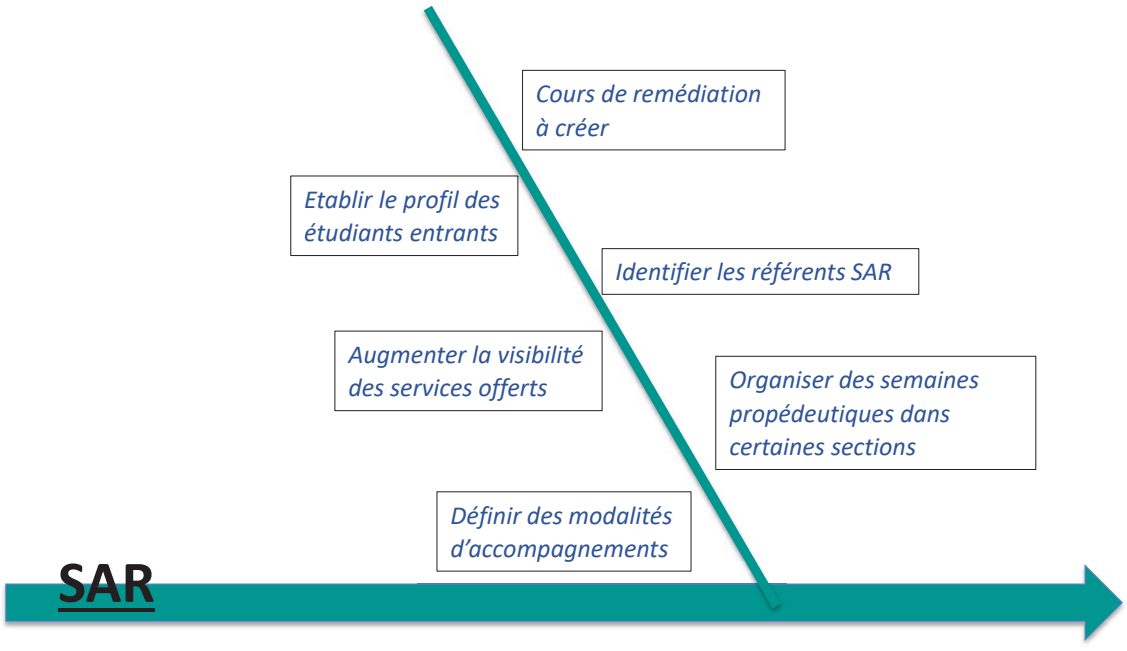
Dynamique interne

- Actions en lien avec la stratégie
- Arbitrage en lien avec nos ressources
- Identification de problématiques transversales

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

Cartographie des projets



HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

CELLULE QUALITÉ

This is not the end…

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

D’une démarche pilote d’évaluation des formations à sa consolidation à la HES-SO

Sophie Barbaza Simonot, Sophie Ruchat

G3 Qualité, Montréal, 2018

25 octobre 2018, S4-B2

swissuniversities

Comment la HES-SO a-t-elle procédé à l’évaluation critique de sa démarche d’évaluation des filières d’études ?

swissuniversities

Contexte

Janvier 2015 - Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE)

Juin 2016 - Première évaluation de filière pilote

19 filières pilotes

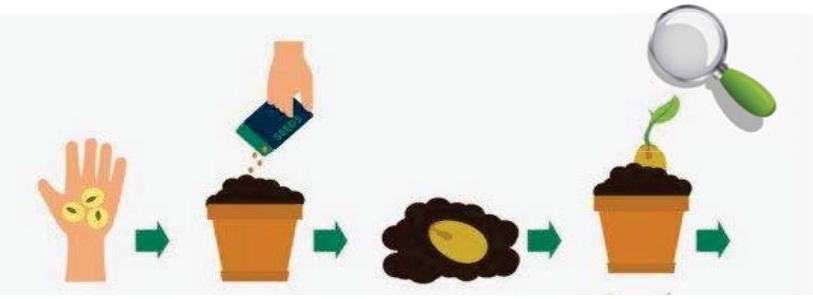
- 13 autoévaluations sommaires (phase 1)
- 1 autoévaluation avec expertise interne (phase 2)
- 5 autoévaluations avec expertises externes (phase 3)

Contexte

Métaévaluation

Décembre 2017 - Bilan de la démarche pilote

Septembre 2018 - Analyse et synthèse finale



Méthodologie de la métaévaluation

swissuniversities

Hes·so

Questions d'évaluation

Evaluation de la pertinence

La démarche est-elle perçue comme pertinente dans son ensemble ?

Evaluation de la mise en œuvre

Chaque étape de la démarche est-elle considérée comme indispensable ?

Les outils mis à disposition sont-ils perçus comme utiles et facilitent-ils le déroulement du processus ?

Evaluation de l'efficacité

La démarche permet-elle aux domaines/facultés de gérer la qualité de leurs filières d'études ?

swissuniversities

Hes·so

Méthodologie

Sondage auprès des responsables de domaines, directions de hautes écoles et responsables de filières d'études (porteurs de filières)

- **Nombre de questions**
  - 15 questions y.c. conditionnées
- **Taux de participation**
  Nombre de réponses reçues 37
  Taux de participation de 37%

Sondage auprès des expert-e-s

- **Nombre de questions**
  - 18 questions y.c. conditionnées
- **Taux de participation**
  Nombre de réponses reçues 17
  Taux de participation de 74%

Débriefing avec les responsables de filières d'études

swissuniversities

Hes·so

Analyse des principaux résultats
Evaluation de la pertinence (Question 1)

swissuniversities

Hes·so

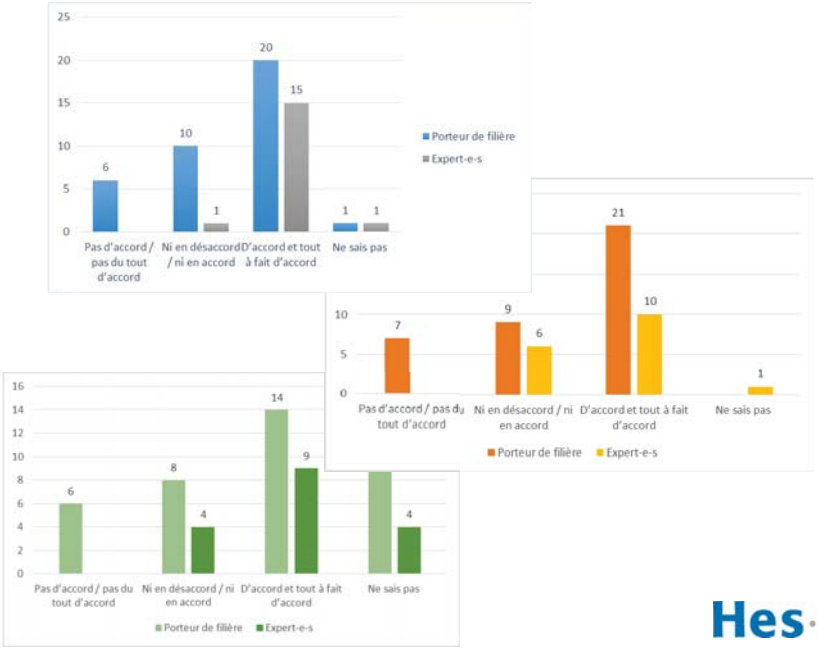
Evaluation de la pertinence

La démarche est-elle perçue comme pertinente dans son ensemble par les porteurs de filières et les expert-e-s ?

Globalement, la démarche d'évaluation est pertinente pour juger de la qualité de la filière d'études

Les critères d'évaluation sont pertinents pour démontrer la qualité de la filière d'études

La priorisation des critères pour les trois phases est pertinente



swissuniversities

Hes·so

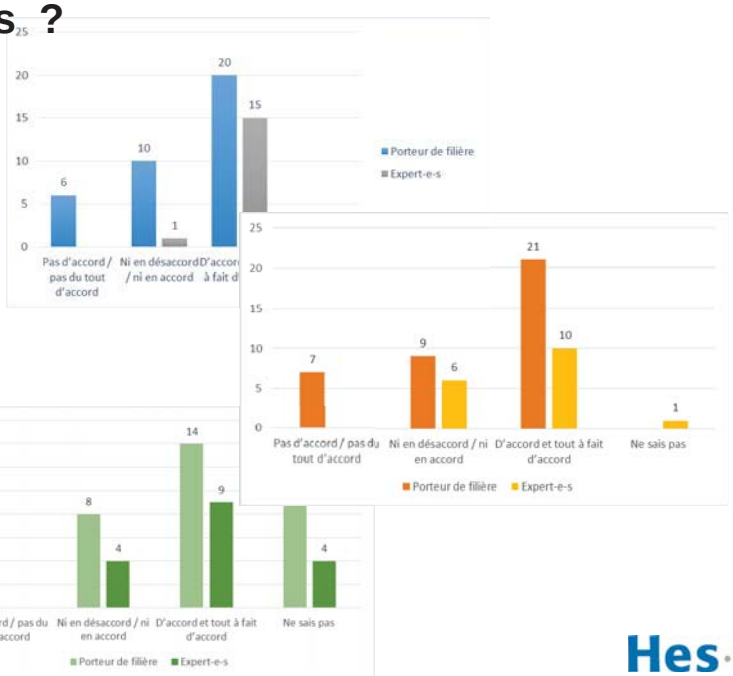
Evaluation de la pertinence

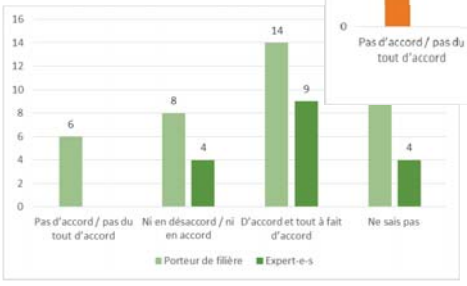
La démarche est-elle perçue comme pertinente dans son ensemble par les porteurs de filières et les expert-e-s ?

Globalement, la démarche d'évaluation est pertinente pour juger de la qualité de la filière d'études

Les critères d'évaluation sont pertinents pour démontrer la qualité de la filière d'études

La priorisation des critères pour les trois phases est pertinente





swissuniversities

Hes·so

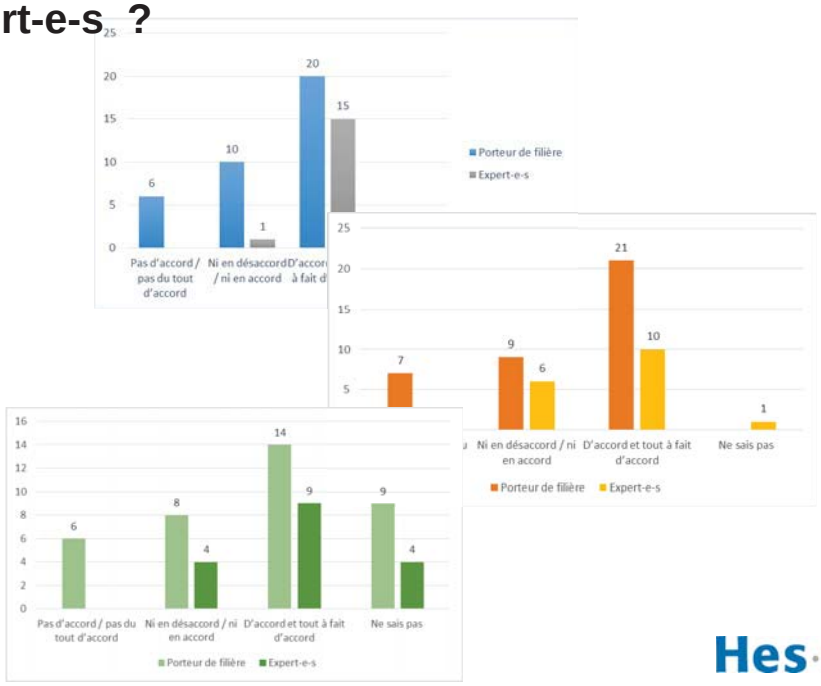
Evaluation de la pertinence

La démarche est-elle perçue comme pertinente dans son ensemble par les porteurs de filières et les expert-e-s ?

Globalement, la démarche d'évaluation est pertinente pour juger de la qualité de la filière d'études

Les critères d'évaluation sont pertinents pour démontrer la qualité de la filière d'études

La priorisation des critères pour les trois phases est pertinente



swissuniversities

Hes·so

Evaluation de la pertinence

- **La démarche est-elle perçue comme pertinente dans son ensemble par les porteurs de filières et les expert-e-s ?**
  - Oui. Cependant au niveau des critères:
    - *Eviter les redondances*
    - *Pondération pas toujours nécessaire*
    - *Mieux corréler les critères avec ceux des démarches existantes*

Réalisé: Révision de l'ensemble des critères :
- Suppression des redondances (réduction du nombre de 20 à 17)
- Suppression de la pondération
- Réexamen du lien critères-démarches existantes

swissuniversities

Hes·so

Analyse des principaux résultats
Evaluation de la mise en œuvre (Question 2)

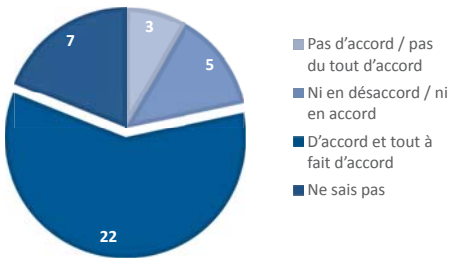
swissuniversities

Hes·so

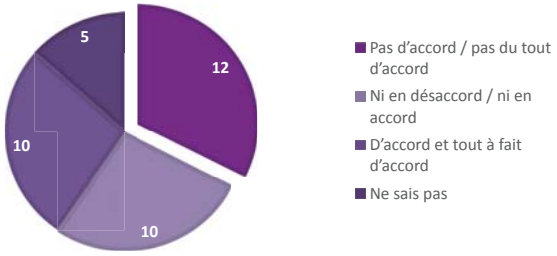
Evaluation de la mise en œuvre

Chaque étape de la démarche est-elle considérée comme indispensable pour les porteurs de filières ?

Un cycle d'évaluation sur sept ans correspond aux besoins pour maintenir le niveau de qualité de la filière d'études



Le découpage de la démarche en trois phases paraît nécessaire pour permettre un examen continu de la qualité de la filière d'études



swissuniversities

Hes·so

Evaluation de la mise en œuvre

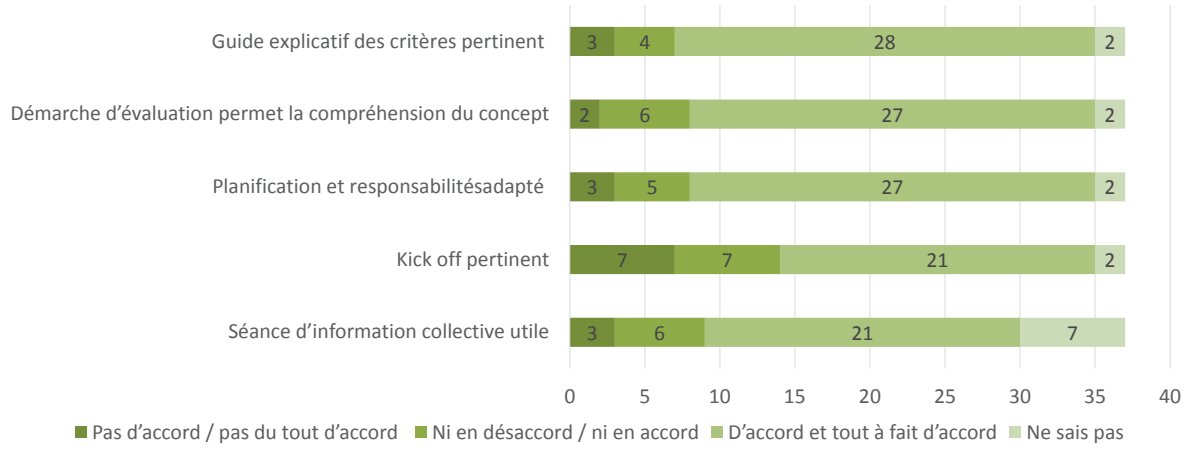
- **Chaque étape de la démarche est-elle considérée comme indispensable pour les porteurs de filières ?**
  - Oui. Le cycle de sept ans semble correspondre à un besoin. Cependant :
    - *Découpage en 3 phases pas idéal pour un examen continu de la qualité*
    - *Compter 6 mois pour rédiger le rapport d'autoévaluation*

Réalisé:
Cycle de sept ans maintenu
Phase 1 autoévaluation sommaire supprimée
Début pour tous avec phase autoévaluation avec expertise interne (AEI)
Nouvelle phase Bilan (réponses aux conditions/recommandations)
Délai de 6 mois systématique pour la rédaction du rapport d'autoévaluation

Analyse des principaux résultats
Evaluation de la mise en œuvre (Question 3)

Evaluation de la mise en œuvre

Les outils mis à disposition des porteurs de filières sont-ils perçus comme utiles et facilitent-ils le déroulement du processus ?



swissuniversities

Hes·so

Evaluation de la mise en œuvre

- **Les outils mis à disposition des porteurs de filières sont-ils perçus comme utiles et facilitent-ils le déroulement du processus ?**

- Oui, pour la majorité. Cependant :

- *Préciser les critères et les clés de lectures*
- *Mettre en place des débriefings*

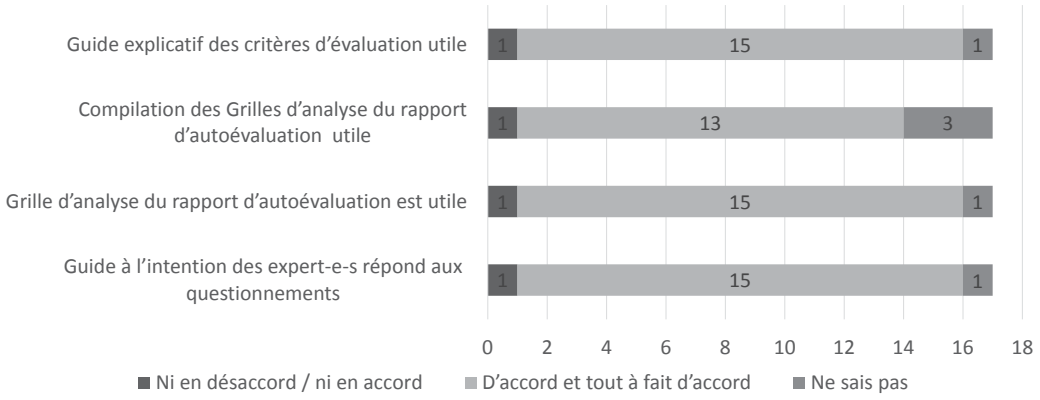
Réalisé :
- Adaptation de l'ensemble des outils
- Précision des critères, de leur définition et des clés de lecture
- Planification systématique des débriefings
- Formalisation du soutien

swissuniversities

Hes·so

Evaluation de la mise en œuvre

Les outils mis à disposition des expert-e-s sont-ils perçus comme utiles et facilitent-ils le déroulement du processus ?



swissuniversities

Hes·so

Evaluation de la mise en œuvre

- **Les outils mis à disposition des expert-e-s sont-ils perçus comme utiles et facilitent-ils le déroulement du processus ? -**
  - *Oui. Cependant :*
  - *Révision du canevas du rapport d'expertise pour mieux correspondre au rapport d'autoévaluation*
  - *Augmentation du temps alloué pour entretiens et préparation entre expert-e-s*
  - *Réévaluation de la charge de travail*

Réalisé :
- Canevas du rapport d'expertise révisé en fonction de celui du rapport d'autoévaluation
- Adaptation du temps pour préparation des expertises et pour entretiens
- Charge de travail réévaluée
- Conception d'une plateforme de gestion documentaire avec espaces collaboratifs

swissuniversities

Hes·so

Analyse des principaux résultats
Evaluation de l'efficacité (Question 4)

swissuniversities

Hes·so

Evaluation de l'efficacité

- **La démarche permet-elle aux domaines/facultés de gérer la qualité de leurs filières d'études ?**
  - Oui.

Autoévaluation	
Echange, documentation, mise en lumière, cliché instantané, mieux comprendre la vie de la filière, introspection, remise en question nécessaire, fait réfléchir sur les développements, …	Chronophage, lourdeur, longueur, charge de travail, risque de routine, opération formelle, ne capture pas la qualité intrinsèque, qualité formelle, difficulté à impliquer tous les acteurs, manque un espace consacré aux échanges, ….

Expertise	
Coopération, dialogue, documentation, complémentarité, collaboration stimulante, complémentarité du groupe, …	Manque de temps, manque d'une visite d'infrastructure, personnes auditionnées peu associées aux travaux, frustration sur manque d'échange après compte-rendu, rédaction par mail compliquée, …

swissuniversities

Hes·so

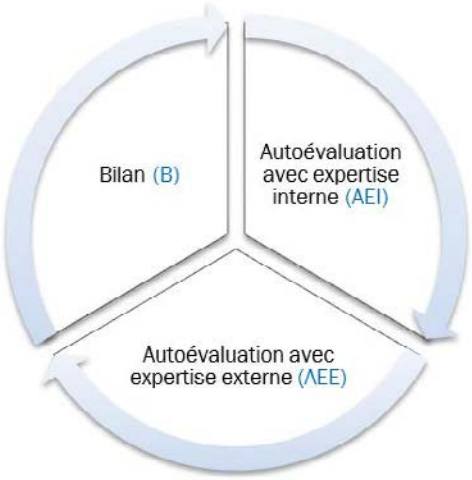
Consolidation & Implémentation

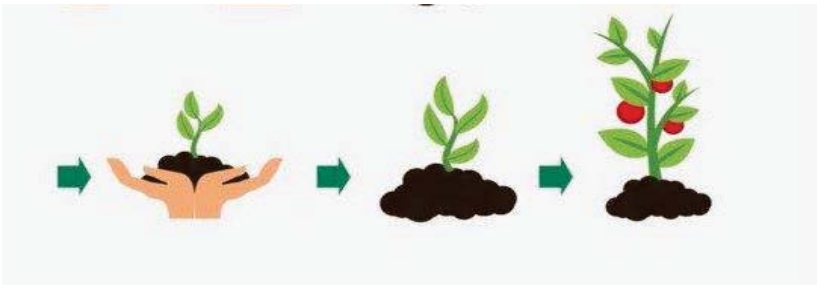
swissuniversities

Hes·so

Consolidation et implémentation

Octobre 2018 - Implémentation de la démarche consolidée





- **Concept - processus**
- **Critères**
- **Outils**
- **Communication**
- **Accompagnement**
- **Communauté de pratique**
- **Evaluation de la démarche consolidée...**

swissuniversities

Hes·so

www.hes-so.ch/fr/evaluation-filieres-detudes-bachelor-master-10714.html

Merci de votre attention !

UNIVERSITE
CHEIKH ANTA DIOP

Thématique : Suivi des évaluations internes et externes et communication des résultats :

SUIVI DES EVALUATIONS DES PROGRAMMES DE FORMATION À L'UCAD DANS LE CADRE DE LA DEMANDE D'ACCRÉDITATION NATIONALE

Mamadou SARR[1], Idrissa SARR[2], Amadou Falilou NDAYE[3], Leroux DRAME[4], Ibrahima THIOUB[5]
1. Directeur de la Cellule interne d'assurance Qualité – Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; 2. Chargé de Programmes Qualité - Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; 3. Conseiller spécial auprès du Recteur - Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; 4. Secrétaire général - Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; 5. Recteur et Président de l'Assemblée de l'Université - Université Cheikh Anta Diop de Dakar.

COLLOQUE QUALITÉ G3
Montréal | 24-26 octobre 2018

PLAN

- .01 Présentation de l'UCAD
- .02 Enjeux de la Qualité à l'UCAD
- .03 Procédure d'évaluation nationale
- .04 Résultats
- .05 Amélioration du système
- Conclusion

.01 UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP EN CHIFFRE

UNIVERSITE
CHEIKH ANTA DIOP

DESCRIPTION DE L'INSTITUTION

1 CREATION
1918 : Ecole de Méddecine
1957 : Université de Dakar
1987 : Université Cheikh Anta Diop

2 COMPOSANTES
07 : Facultés
07 : Ecoles, Centres de formation et de recherche
20 : Instituts d'Université et de facultés
07 : Ecoles doctorales
02 : Centres d'Excellence africains

300 : Offre de formation

3 CAMPUS
UCAD 1 : Pédagogique
UCAD 2 : Innovations, Centre de conférence
UCAD 3 : Administratif
UCAD 4 : Services à la communauté

4 COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE
1382 : PER
1112 : PATS
80 000 : Etudiants

5 BUDGET
47 milliards de FCFA
(Etablissements autonomes)

.02 ENJEUX DE LA QUALITE

UNIVERSITE
CHEIKH ANTA DIOP

OBJECTIFS QUALITE

1. Faire le bilan de ses pratiques académiques et organisationnelles
2. Comprendre ses dynamiques (forces, faiblesses et défis…), afin d'orienter ses plans de développement au niveau national, régional et promouvoir son rayonnement international
3. Donner confiance à ses partenaires, se donner confiance, acquérir de la crédibilité ;
   Donner des garanties sur ses méthodes, ses résultats, l'utilisation de ses moyens ;
4. Améliorer l'efficacité de son organisation ;
   Mesurer l'impact de ses prestations, rendre compte, évaluer et s'améliorer…

COLLOQUE QUALITÉ G3
Montréal | 24-26 octobre 2018
UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
UNIVERSITÉ DE GENÈVE
UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES
Université de Montréal

CADRE REFERENTIEL

CEASAMEF

Formatif
Tous les programmes

- Grille de pré-qualification d'un programme de formation;
- Référentiel de gouvernance pédagoqique d'un établissement de formation;
- Plateforme EVALSUP

INSTITUTIONNEL

Certificatif
Tous les programmes

- Guide national d'auto-évaluation;
- Référentiel de gouvernance institutionnelle;
- Référentiel de Programmes des Sciences de la Santé;
- Référentiel des Programmes de formation.
- Référentiel des Ecoles doctorales
- Référentiel des FAD/FOAD

NATIONAL

Certificatif
Tous les programmes

Les Référentiels Qualité du CAMES;

- Evaluation institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur et de recherche;
- Evaluation des offres de formation;
- Evaluation des programmes de recherche ;
- Evaluation des Ecoles doctorales

REGIONAL

CADRE REFERENTIEL

CEASAMEF

Certificatif
Tous les programmes

- Référentiel d'évaluation des structures de santé (site qualifiant)
- Curricula harmonisés des Diplômes d'Etudes Spécialisées (DES) dans les Sciences médicales (Tome 1 et 2)

REGIONAL

Certificatif
Master et PhD

- Référentiel des formations délivrant un diplôme national de licence, licence professionnelle et master ;
- Référentiel des formations de santé (ne sont concernés que les 1er et 2ème cycles des formations en médecine, pharmacie, odontologie et maïeutique) conférant le grade de licence et de master.

INTERNATIONAL

Certificatif
DES/Résidanat

- Normes pour les programmes internationaux ;
- Normes pour les établissements internationaux.

INTERNATIONAL

CEASAMEF

Evaluation institutionnelle

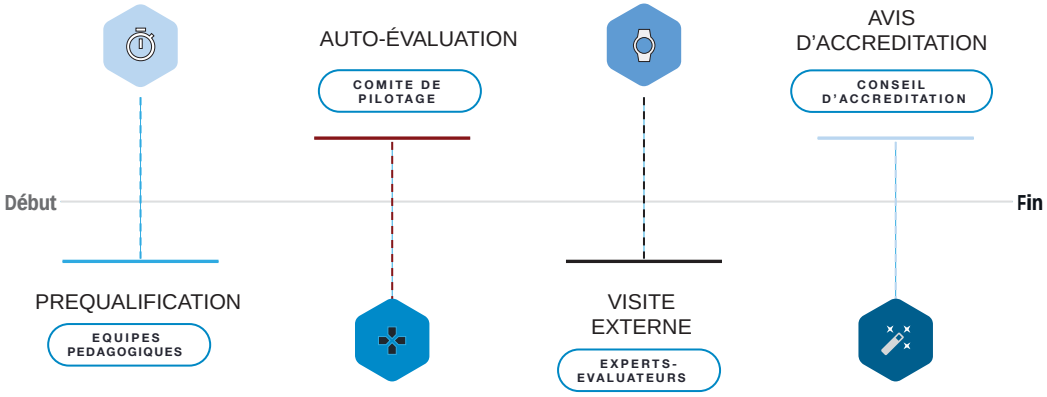
Faculté de Médecine, de Pharmacie et d'Odontologie (FMPO)

Faculté de Médecine, de Pharmacie et d'Odontologie (FMPO)

Organes de gouvernance
Politiques, Normes et Protocoles
Référentiel des Établissements internationaux

a.03 PROCESSUS GENERAL D'ACCREDITATION

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP



COLLOQUE QUALITÉ G3
Montréal | 24-26 octobre 2018

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
UNIVERSITÉ DE GENÈVE
UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES

Université de Montréal

b.03 PROCEDURE D'ACCREDITATION NATIONALE

Appliquer la procédure relative au suivi des évaluations.
Les activités de la procédure sont planifiées en plusieurs étapes :

#	PROCEDURES ANAQ-Sup	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	final
1	auto-évaluations													
2	finalisation de la collecte des éléments probants													
3	validation des rapports ;													
4	soumission à l'agence externe (ANAQ-Sup)													
5	avis de recevabilité des rapports /compléments													
6	proposition d'experts-évaluateurs													
7	visite externe													
8	amendement des rapports externes													
9	avis d'accréditation.													
10	décision d'accréditation.													
		PROCEDURES CIAQ						PROCEDURES ANAQ-Sup						

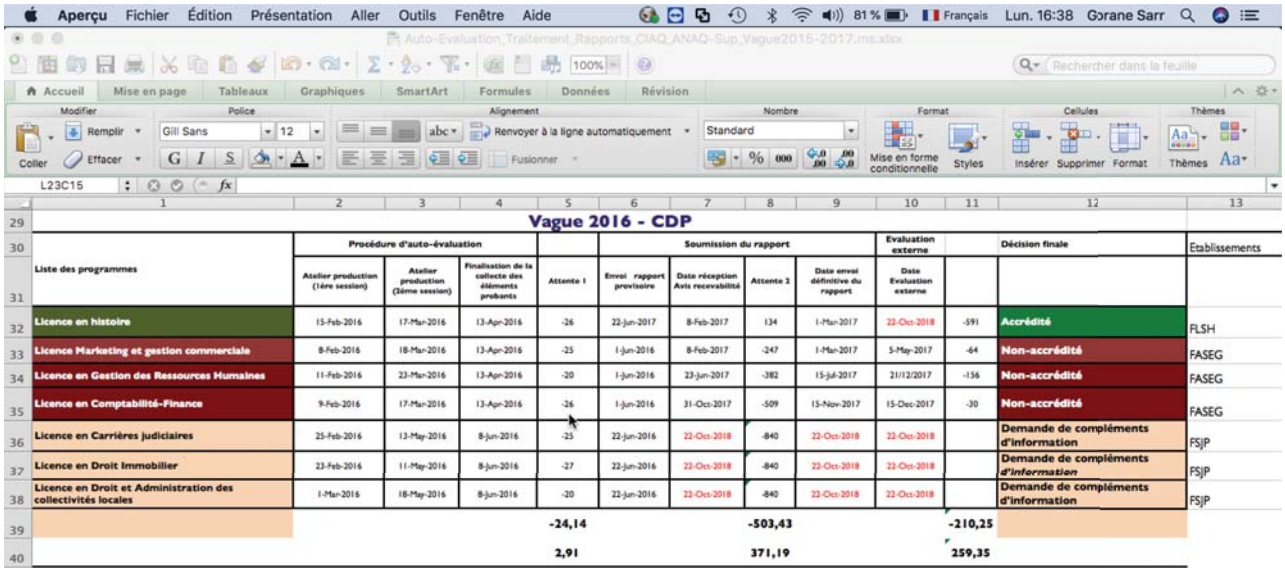
COLLOQUE QUALITÉ G3
Montréal | 24-26 octobre 2018

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
UNIVERSITÉ DE GENÈVE
UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES

Université de Montréal

a.04 RESULTATS

Analyser les délais d'attente de la mise en œuvre de la procédure d'accréditation à l'aide du tableau de suivi et de gestion des évaluations.



Vague 2016 - CDP

Liste des programmes	Procédure d'auto-évaluation				Soumission du rapport				Evaluation externe		Décision finale	Etablissements
	Atelier production (1ère session)	Atelier production (2ème session)	Finalisation de la collecte des éléments probants	Attente 1	Envoi rapport provisoire	Date réception Avis recevabilité	Attente 2	Date envoi définitive du rapport	Date Evaluation externe			
Licence en histoire	15-Feb-2016	17-Mar-2016	13-Apr-2016	-26	22-Jun-2017	8-Feb-2017	134	1-Mar-2017	22-Oct-2018	-591	Accrédité	FLSH
Licence Marketing et gestion commerciale	8-Feb-2016	18-Mar-2016	13-Apr-2016	-25	1-Jun-2016	8-Feb-2017	-247	1-Mar-2017	5-May-2017	-64	Non-accrédité	FASEG
Licence en Gestion des Ressources Humaines	11-Feb-2016	23-Mar-2016	13-Apr-2016	-20	1-Jun-2016	23-Jun-2017	-382	15-Jul-2017	21/12/2017	-156	Non-accrédité	FASEG
Licence en Comptabilité-Finance	9-Feb-2016	17-Mar-2016	13-Apr-2016	-26	1-Jun-2016	31-Oct-2017	-509	15-Nov-2017	15-Dec-2017	-30	Non-accrédité	FASEG
Licence en Carrières judiciaires	25-Feb-2016	13-May-2016	8-Jun-2016	-25	22-Jun-2016	22-Oct-2018	-840	22-Oct-2018	22-Oct-2018		Demande de compléments d'information	FSJP
Licence en Droit Immobilier	23-Feb-2016	11-May-2016	8-Jun-2016	-27	22-Jun-2016	22-Oct-2018	-840	22-Oct-2018	22-Oct-2018		Demande de compléments d'information	FSJP
Licence en Droit et Administration des collectivités locales	1-Mar-2016	18-May-2016	8-Jun-2016	-20	22-Jun-2016	22-Oct-2018	-840	22-Oct-2018	22-Oct-2018		Demande de compléments d'information	FSJP
				-24,14			-503,43			-210,25		
				2,91			371,19			259,35		

b.04 RESULTATS

Analyser les délais d'attente de la mise en œuvre de la procédure d'accréditation

#	PROCÉDURE ANAQ-Sup	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	FINAL
1	auto-évaluations													
2	finalisation de la collecte des éléments probants	79,85 ± 28,03												
3	validation des rapports ;													
4	soumission à l'agence externe (ANAQ-Sup)													
5	avis de recevabilité des rapports /compléments	274,23 ± 92,47												
6	proposition d'experts-évaluateurs	255,48 ± 102,30												
7	visite externe	168,19 ± 31,30												
8	amendement des rapports externes													
9	avis d'accréditation.													
10	décision d'accréditation.	220,56 ± 102,71												
		PROCEDURES CIAQ						PROCEDURES ANAQ-Sup						

COLLOQUE QUALITÉ G3
Montréal | 24-26 octobre 2018

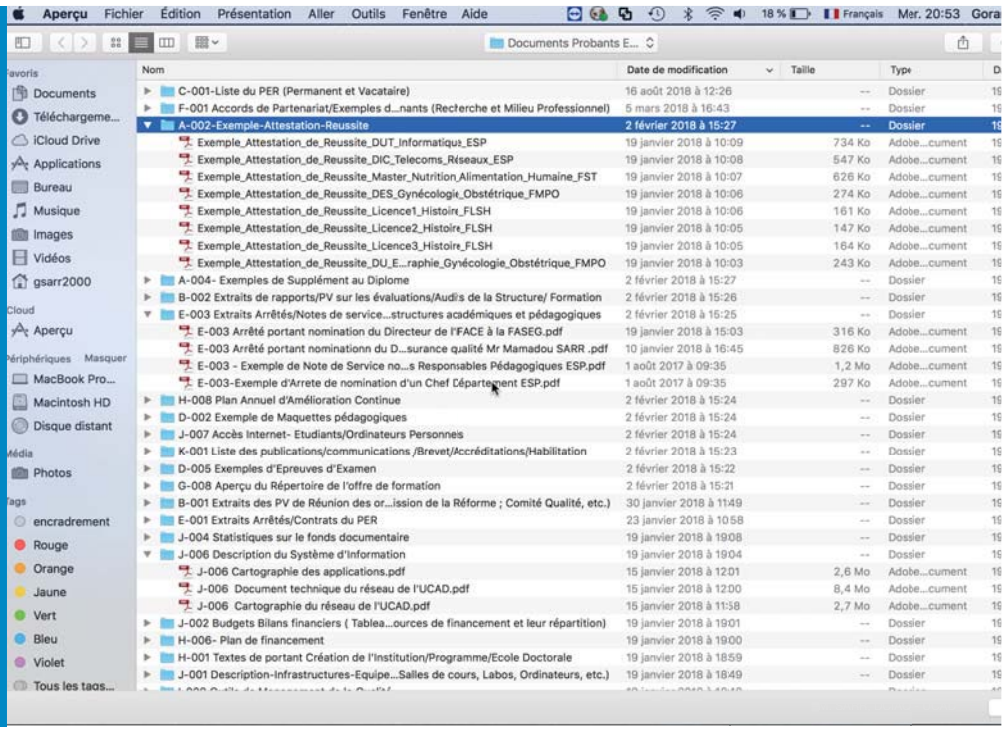
UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
UNIVERSITÉ DE GENÈVE
UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES

Université de Montréal

c.04

Cadre de classement des éléments probants

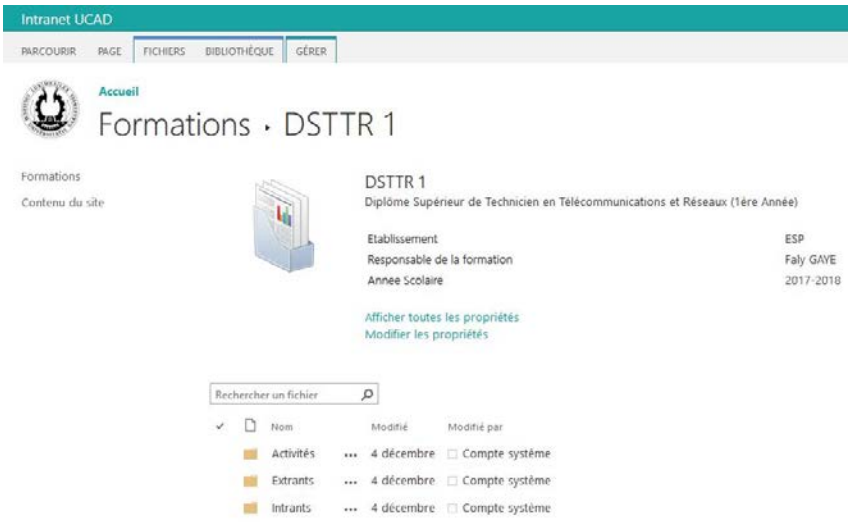
CODIFICATION ALPHA-NUMERIQUE



d.04

PORTFOLIO D'ÉLÉMENTS PROBANTS

PLATEFORME GED (DISI_DCIAQ)

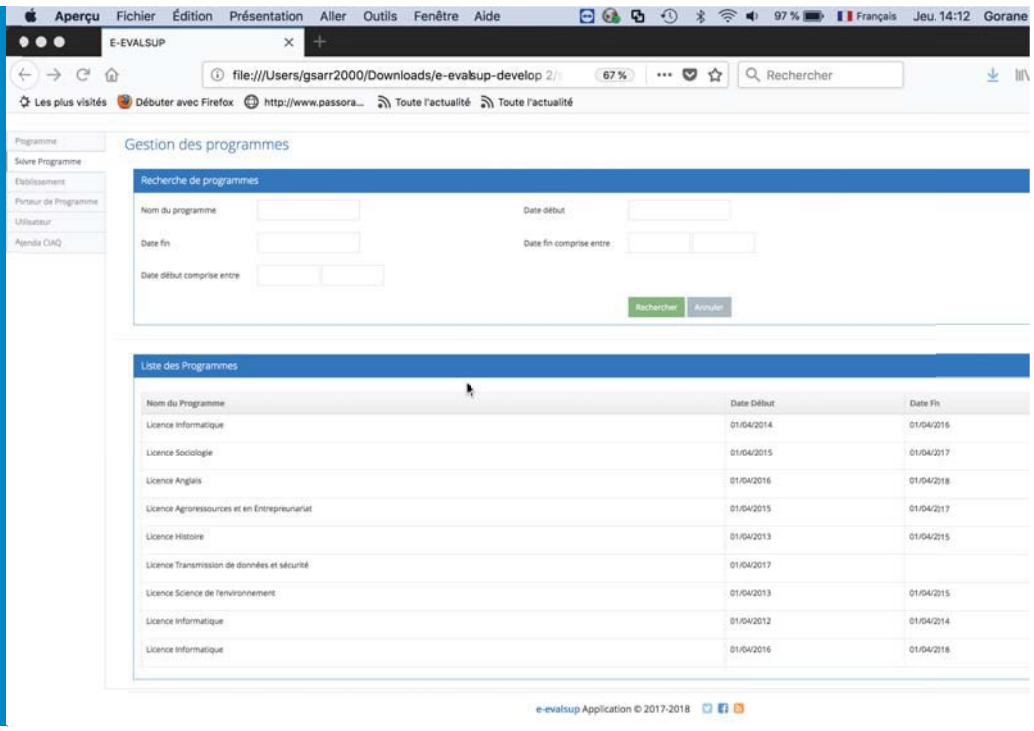


M. SARR, DCIAQ - UCAD

e.04

Plateforme de gestion informatique des auto-évaluations

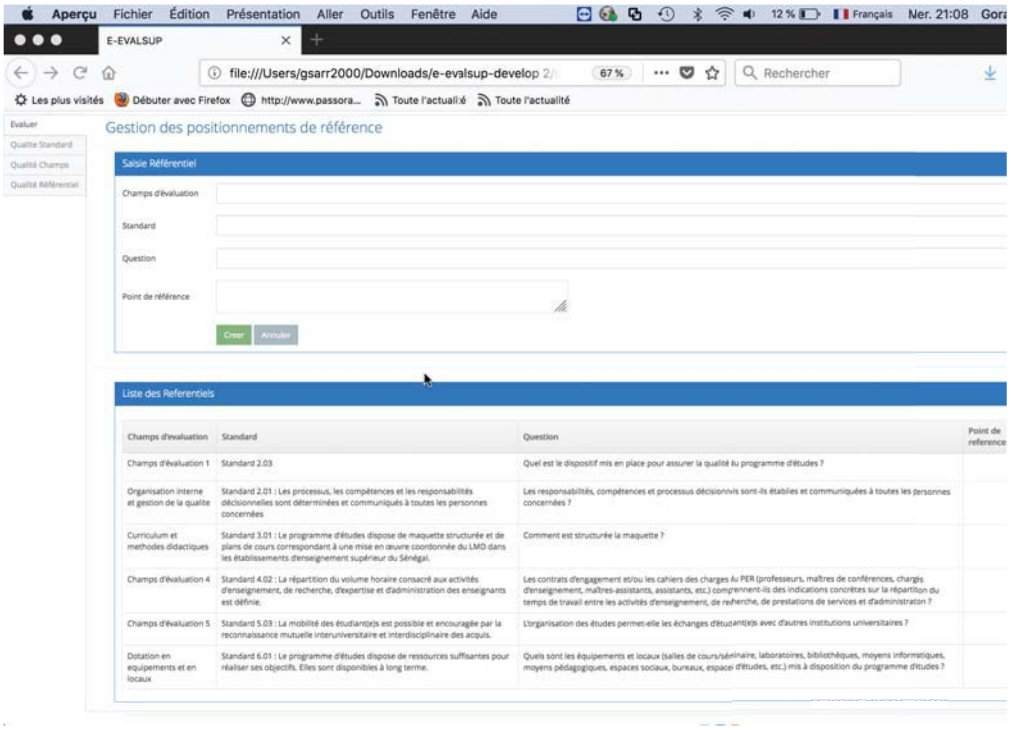
E-Evalsup



f.04

Plateforme de gestion informatique des auto-évaluations

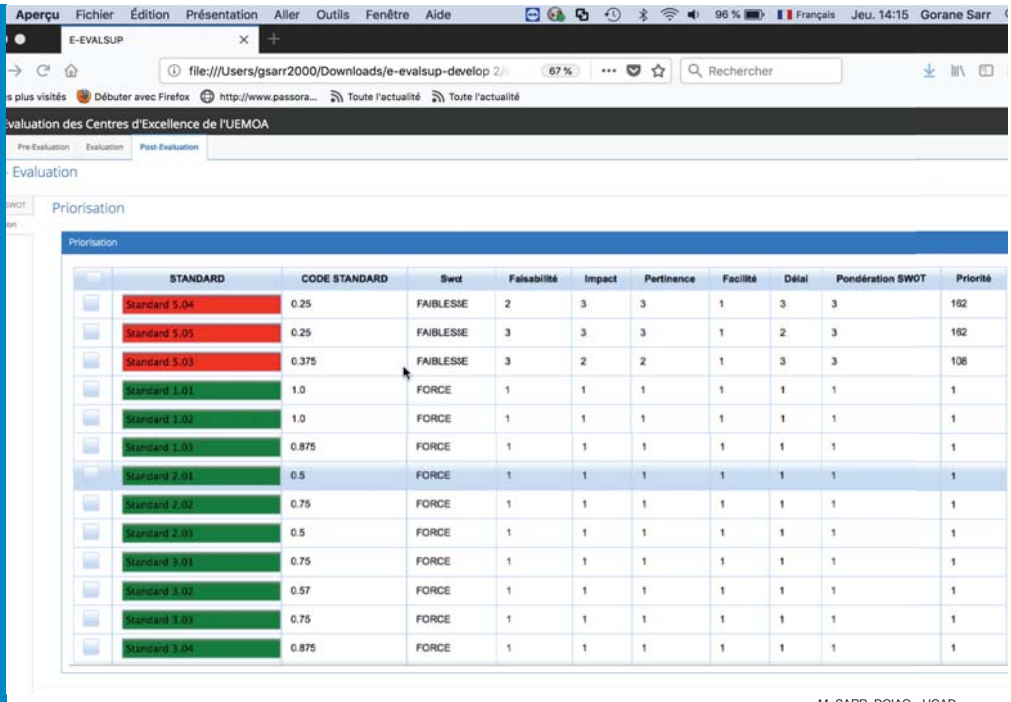
Positionnement du référentiel



g.04

Plateforme de gestion informatique des auto-évaluations

Priorisation des actions d'amélioration



h.04

MATURITE DU SMQ ET PERFORMANCE

Plan de remédiation 2017_2019

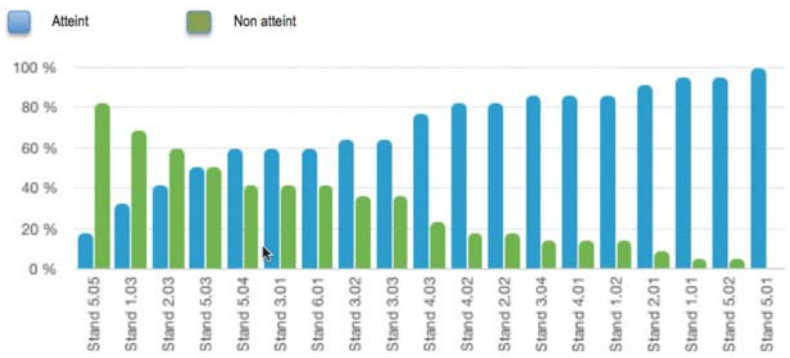


***Figure 1** : Niveaux d'atteinte et de conformité aux standards d'évaluation selon le référentiel national de programmes de formation (ANAQ-Sup) sur la base de l'analyse des rapports d'évaluation externe de 42 programmes de formation (source DCIAQ, 2018).*

***Tableau I** : Eléments attendus pour la conformité aux standards d'évaluation nationale (ANAQ-Sup) et modalités de prise en charge des recommandations issues des évaluations externes.*

Standards	Libellés des standard	Imputabilité	Eléments attendus
Standard 5.05	Le programme se préoccupe de l'insertion des étudiant(e)s dans le milieu du travail.	Blue sectoriel / Programme	**Bureau de liaison université entreprise (BLUE)**
Standard 1.03	Le programme d'études s'efforce de maintenir des relations suivies avec le monde professionnel et	Blue sectoriel / Programme	**Procès-verbaux des réunions relatives à la gestion de la**

i.04

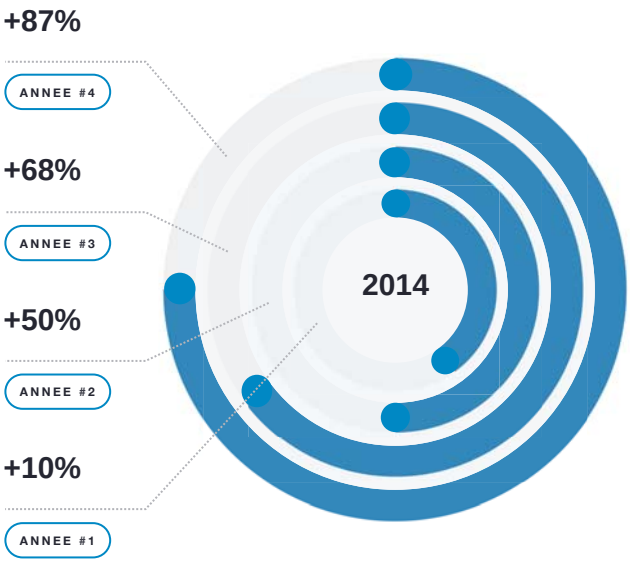
MATURITE DU SMQ ET PERFORMANCE

L'AQI est un outil d'aide au pilotage et à la bonne prise de décision. **Le SMQ est donc au service de l'IESR et non l'inverse.** Ainsi, il est nécessaire de dépasser le SMQ et impliquer les autres entités fonctionnelles intervenant dans le management de l'IESR.

Des revues de processus peuvent être organisées périodiquement en y associant les parties prenantes et intéressées. Elles permettent à l'IESR de faire le point sur :

- **l'évaluation de la satisfaction des parties prenantes et/ou intéressées ;**
- **l'atteinte des objectifs qualité institutionnels ;**
- **la synthèse des résultats d'audits internes ;**
- **les non-conformités, dysfonctionnements et réclamations ;**
- **la synthèse des actions correctives et préventives ;**
- **le suivi des décisions des précédentes revues de processus ;**
- **le suivi des recommandations des évaluations ;**
- **le suivi des indicateurs de performance des processus ;**
- **Reconnaissance / accréditation des programmes.**

Le rapport de ces revues précise les actions d'amélioration à mettre en œuvre par la Structure en charge de la gestion de la Qualité interne après validation et approbation par les instances habilitées, tenant compte des ressources disponibles.



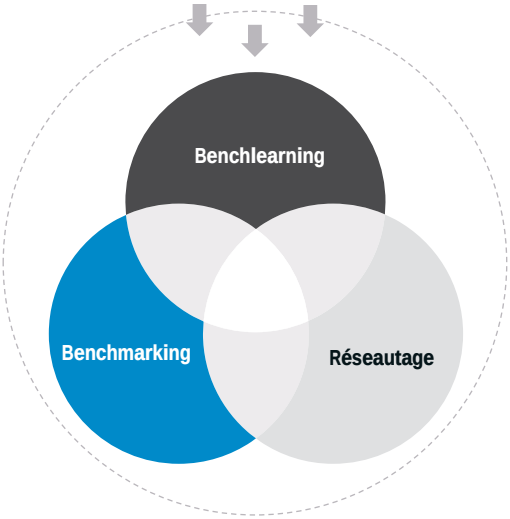
.05 AMELIORATION CONTINUE

Cycle PDCA

Il permet de suivre la maturité des processus majeurs de l'organisation dont les principales étapes de mise en œuvre lors du déploiement sont les étapes du PDCA (*Plan - Do - Check - Act* : concevoir, mettre en œuvre, contrôler, réagir) encore appelée la "roue de la qualité" ou **Roue de Deming**.

Indicateurs Qualité

Pour mesurer la qualité, il faut au préalable définir des indicateurs faciles à suivre et à exploiter. **Ces indicateurs vont concerner les points essentiels à surveiller**, qui pourront évoluer en fonction des contraintes, des besoins, des priorités voire des plans d'amélioration institutionnels…



Revues de direction

Des revues de processus peuvent être organisées périodiquement en y associant les parties prenantes et intéressées. Elles permettent à l'IESR de faire le point sur le niveau de performance su système qualité mis en place.

Audits internes

il s'agit d'un examen méthodique et indépendant en vue de mesurer l'efficacité du SMQ. Un bilan de l'efficacité du SMQ, au moins une fois par an, suite aux audits internes ou externes, doit faire l'objet de revues de direction. Ces revues doivent être animées par la structure interne de gestion de la Qualité.

UNIVERSITE
CHEIKH ANTA DIOP

MERCI DE VOTRE ATTENTION

Professeur Mamadou SARR
Directeur de la Cellule interne d'Assurance Qualité
mamadou2.sarr@ucad.edu.sn
00 221 775 068 636

Partage et mutualisation des bonnes pratiques d'assurance qualité

Faculté de l'éducation permanente

Gestion de la qualité des programmes, complexité et systémie de la pensée : le cas de la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal

R. Biba Fakhouri

Colloque qualité G3
Université de Montréal
Octobre 2018

Université de Montréal

Structure de la présentation

- Le contexte
- La gestion de la qualité à la FEP
- Effets des différentes actions à la lumière du concept de l'organisation apprenante

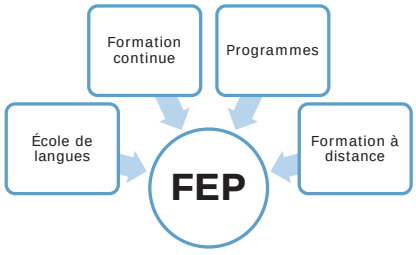
L'Université de Montréal

66 768 étudiants	9 343 étudiants internationaux	400 000 diplômés
2 400 professeurs et 2 600 chargés de cours	600 programmes (1er, 2e et 3e cycles)	522,9 millions $ en revenus de recherche

Faculté de l'éducation permanente
La faculté d'évoluer

La Faculté de l'éducation permanente

1ère faculté francophone dédiée à l'éducation des adultes au Canada
2ème plus grande faculté de l'Université de Montréal en nombre d'étudiants distincts
Une mission d'enseignement
Un focus sur le retour aux études
Une flexibilité des parcours
Des programmes multi et inter disciplinaires qui se basent sur les réalités des milieux



14 093 étudiants	460 chargés de cours	30 programmes

Programmes de la FEP

Communication
Communication
Communication appliquée
Français langue seconde : culture, études et travail
Journalisme
Publicité
Rédaction professionnelle
Relations publiques
Traduction 1
Traduction 2

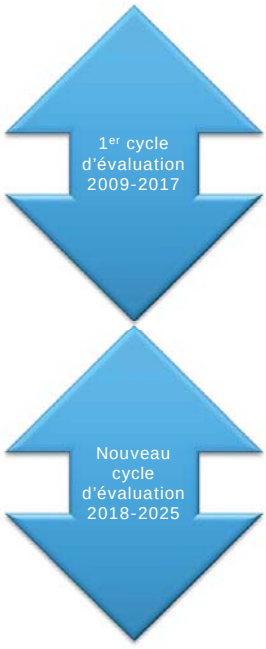
Créativité
Créativité et innovation

Gestion
Gestion appliquée à la police et à la sécurité
Gestion philanthropique
Gestion des services de santé et des services sociaux
Leadership pour militaires
Relations industrielles
Santé et sécurité du travail

Intervention
Coopération internationale
Criminologie
Droit
Enquête et renseignement
Intervention auprès des jeunes
Intervention en déficience intellectuelle et en TSA
Petite enfance et famille
Sexualité
Toxicomanies
Victimologie

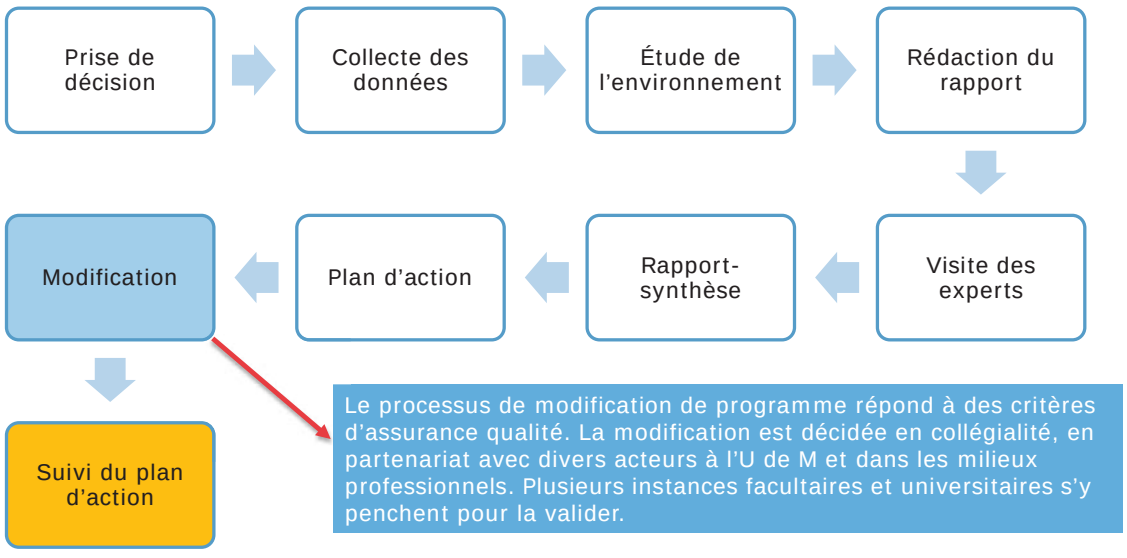
Santé
Gérontologie
Santé mentale
Santé publique

Programme personnalisé
Études individualisées



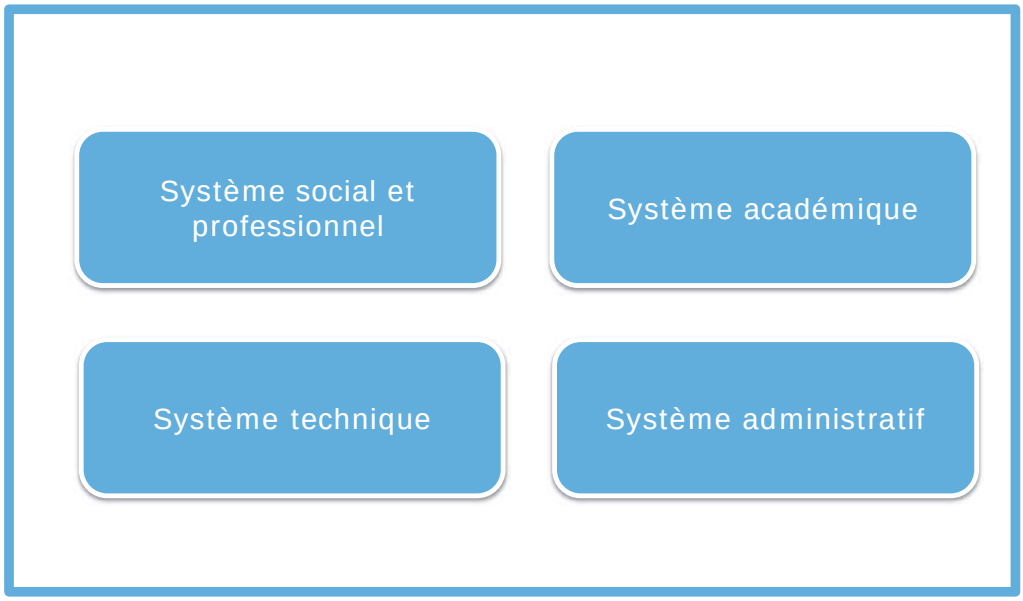
Faculté de l'éducation permanente
La faculté d'évoluer

Évaluation périodique des programmes à la FEP: un processus adapté



Le processus de modification de programme répond à des critères d'assurance qualité. La modification est décidée en collégialité, en partenariat avec divers acteurs à l'U de M et dans les milieux professionnels. Plusieurs instances facultaires et universitaires s'y penchent pour la valider.

Complexité et systèmes



Faculté de l'éducation permanente
La faculté d'évoluer

Complexité et critères de qualité des programmes

(D'après, Gérad, F.M, 2005)

Des modifications en lien avec l'exercice de l'évaluation périodique

Certificat en relations industrielles	•Meilleure représentation des champs constitutifs des relations industrielles (relations de travail, ressources humaines et politiques gouvernementales), en particulier les relations de travail. •une structure mieux définie en termes de spécialité (relations de travail et gestion des ressources humaines) et assez flexible pour les étudiants, tout en s'assurant de respecter le profil de sortie.
Certificat de coopération internationale	•Travail avec les organismes partenaires à la création d'un référentiel de compétences.
Certificat en français langue seconde	•Approche intégrée basée sur le CECRL mais contextualisé, en relation avec l'échelle québécoise. Habiletés linguistiques et compétences transversales. Approche pédagogique modernisée.
Certificat en santé communautaire	•Changement du titre: Certificat en santé publique: prévention et promotion de la santé. •Simplification de la structure: une seule orientation. •Adoption de contenus en lien avec une échelle de compétences
Certificat en criminologie	•Harmonisation des cours du certificat avec ceux de l'École de criminologie. • Adaptation du certificat de criminologie aux exigences d'un futur BACCAP.

Faculté de l'éducation permanente
La faculté d'évoluer

Les acteurs

- Bureau de la promotion de la qualité
- Les responsables de programmes
- L'équipe de direction
- Le Conseil de programme
- Le personnel enseignant
- Les instances facultaires et universitaires

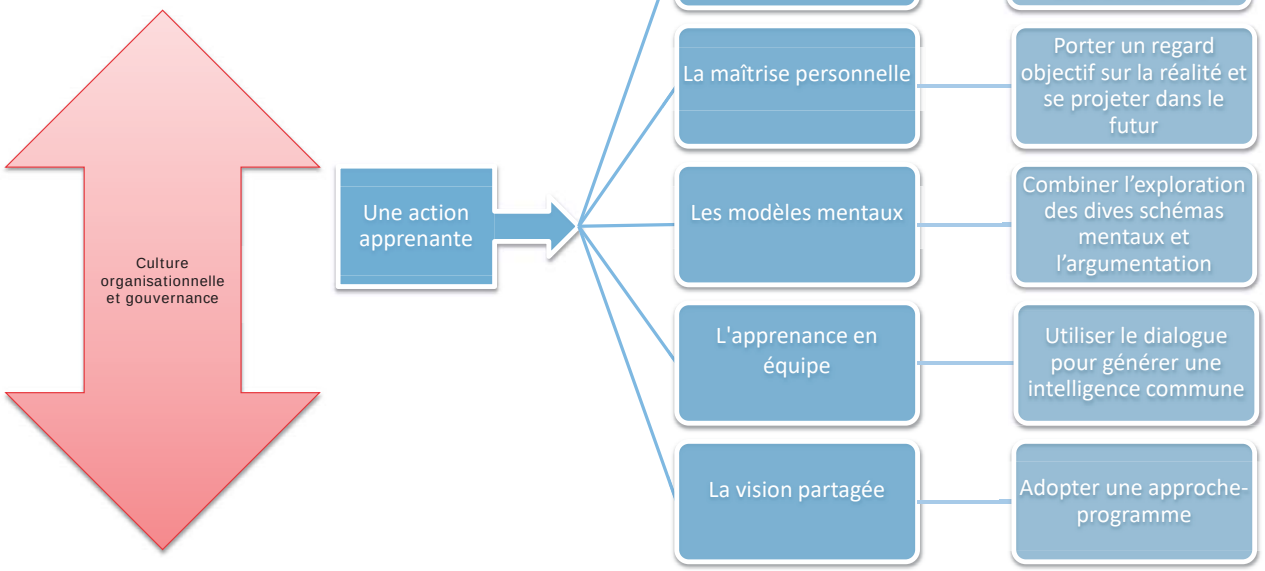
Le responsable de programme: un Praticien réflexif

Le responsable de programme assure la gestion régulière du programme, sous la gouverne du vice-décanat aux études. Il œuvre au succès du programme au plan de la qualité de la formation, de sa viabilité et de sa vitalité. Il contribue, en collaboration avec les autres responsables de programme, les instances facultaires, la direction facultaire et les services académiques concernés, au développement du ou des programmes sous sa responsabilité et des activités de formation connexes.

Promotion de la qualité	Assurer une veille de l'évolution du champ disciplinaire (ou des champs disciplinaires) reliée au programme Assurer une veille des changements relatifs au contexte professionnel relié au programme Assumer l'exercice d'évaluation périodique du programme dans le respect du règlement institutionnel et de la démarche facultaire déterminée Assumer la modification du programme découlant de l'évaluation périodique, dans le respect du règlement institutionnel et de la démarche facultaire déterminée Proposer les exigences de qualification nécessaires pour les cours nouvellement créés ou modifiés Identifier et proposer toute modification requise, le cas échéant

Faculté de l'éducation permanente
La faculté d'évoluer

Une organisation apprenante est une organisation qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et est continuellement en état de transformation (Pedler et al. , 1988).



MERCI !

cégep de Saint-Jérôme
SAINT-JÉRÔME
MONT-TREMBLANT
MONT-LAURIER

D'une approche de gestion en silos à une approche plus intégrée

Conférence présentée dans le cadre du
Colloque Qualité G3 2018
tenu à l'Université de Montréal, le 25 octobre 2018

par : Brenda Gareau et Patricia Tremblay

PLAN DE LA PRÉSENTATION

1. Mise en contexte
2. La démarche qualité réalisée en 2013-14
3. Principaux résultats
4. Le chemin à parcourir et les défis

1. MISE EN CONTEXTE

- Le réseau collégial c'est 115 établissements* composés de: **48 collèges publics d'enseignement général et professionnel (cégeps)**, 21 collèges privés subventionnés, 42 établissements privés non subventionnés et 4 établissements publics relevant d'un ministère ou d'une université offrant plus de 130 programmes de formation préuniversitaire ou technique.

  (*source: www.ceec.gouv.qc.ca/etablissements/)

- Situé dans la région des Laurentides, le Cégep de Saint-Jérôme offre 5 programmes préuniversitaires et 13 programmes techniques.

- Il compte plus de 5000 étudiants répartis sur 3 sites de formation, dont environ 4600 à Saint-Jérôme ainsi que deux centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT). Ces derniers ont des mécanismes d'assurance-qualité propres à leurs secteurs d'activités.

- La **Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC)**, organisme d'assurance qualité externe, exerce **depuis 1993** un regard sur la qualité de l'enseignement du réseau collégial.

- En **2013**, la CEEC implante une nouvelle approche concernant l'assurance qualité : **l'audit de qualité.**

- Le Cégep de Saint-Jérôme fut l'un des premiers cégeps à réaliser le processus d'audit.

2. LA DÉMARCHE QUALITÉ RÉALISÉE EN 2013-14

Perception positive du processus d'audit:

- Vue au départ comme une occasion de réfléchir à nos pratiques, de s'améliorer et d'en faire une démarche utile

- Présentée et réalisée dans cet esprit afin de maximiser les retombées pour les parties prenantes (**facteur de réussite**)

- Réalisée par un comité dont la composition reflétait les caractéristiques du Collège et les objectifs poursuivis (**facteur de réussite**)

- Participation de l'ensemble des catégories de personnel du Collège, dont les enseignants, à la collecte de données et à la validation de certaines analyses (**facteur de réussite**)

Description et évaluation des 30 mécanismes d'assurance qualité du collège, dont 12 ont fait l'objet d'une évaluation en profondeur.

- Principaux mécanismes évalués en profondeur: Politique institutionnelle d'évaluation des programmes, Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages, **Plan stratégique** et Plan de réussite.

- Démarche exigeante qui a eu plusieurs retombées positives, non seulement sur la qualité des programmes, mais aussi sur l'instrumentation du Collège et sur sa gouvernance.

Les points identifiés comme étant à améliorer en ce qui concerne la planification stratégique:

- Le manque d'harmonisation des différents plans de travail et bilans en vue d'assurer le suivi des résultats du plan stratégique
- L'absence de mécanismes d'évaluation formels du plan stratégique.
- Le processus d'élaboration annuel des priorités institutionnelles (absence de contribution de l'équipe de cadres et moment choisi).
- Le développement d'un système d'assurance qualité interne afin qu'il soit pris en charge dans la gouvernance et la gestion du Collège.

3. PRINCIPAUX RÉSULTATS

La démarche qualité a servi de levier pour passer d'une approche de gestion en silos, à une approche plus intégrée.

Actions posées :

- Intégration de la gestion de la qualité à la planification stratégique du Collège et responsabilité confiée à la Direction générale
- Instauration d'un mécanisme d'évaluation formel du plan stratégique (bilan mi-parcours)
- Nouveau processus d'élaboration des priorités institutionnelles : 1) processus devancé dans le temps 2) équipe de cadres impliqués 3) réduction du nombre de priorités 4) diffusion aux coordonnateurs départementaux et de programmes ainsi qu'à la Commission des études
- Nouvelle instrumentation : expérimentation d'un modèle unique de plan de travail en vue d'assurer un suivi adéquat des résultats en lien avec le plan stratégique

Ces actions ont eu pour effets:

- une transparence accrue au sein de l'équipe de cadres (tous les niveaux);
- des décisions basées sur un portrait plus réaliste;
- une meilleure planification / coordination.

Exemples concrets:

-bureau de projets (discussions qui n'avaient pas lieu avant [regard 360])

-nouveaux comités de concertation ou de réflexion

-meilleur arrimage des plans de travail des départements

4. LE CHEMIN À PARCOURIR ET LES DÉFIS

Le chemin à parcourir…

- Améliorer le gabarit de plan de travail pour qu'il soit utile au quotidien et convivial
- Intégrer l'évaluation de la planification stratégique, non plus comme une opération ponctuelle du processus de gestion, mais comme un processus continu

Les défis…

- Amener un changement de pratique et de culture : dépasser la peur du jugement et développer la confiance
- Le temps nécessaire
- Déterminer le niveau à mettre dans le plan de travail (ponctuel vs au jour le jour)

Période de questions

Merci de votre attention!

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

cnrs Pacte Laboratoire de sciences sociales

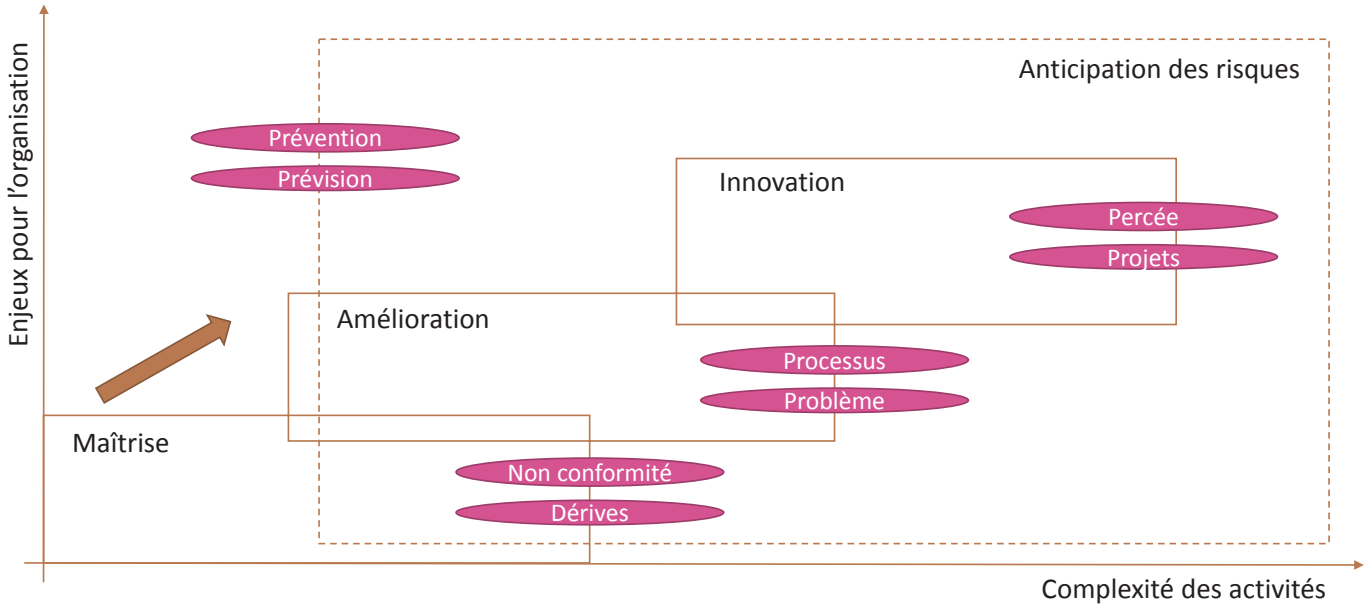
Les dispositifs qualité soutient à la stratégie et au pilotage de l'université

Usage de la roue de Deming appliqué à l'ensemble de l'organisaiton

Sabine GOULIN – Directrice Générale Adjointe Déléguée au Pilotage - Université de Lorraine
Thierry BONTEMS– Chargé de mission Appui au Pilotage – UMR PACTE – CNRS
Hélène BOULANGER – Vice Présidente CA – Université de Lorraine

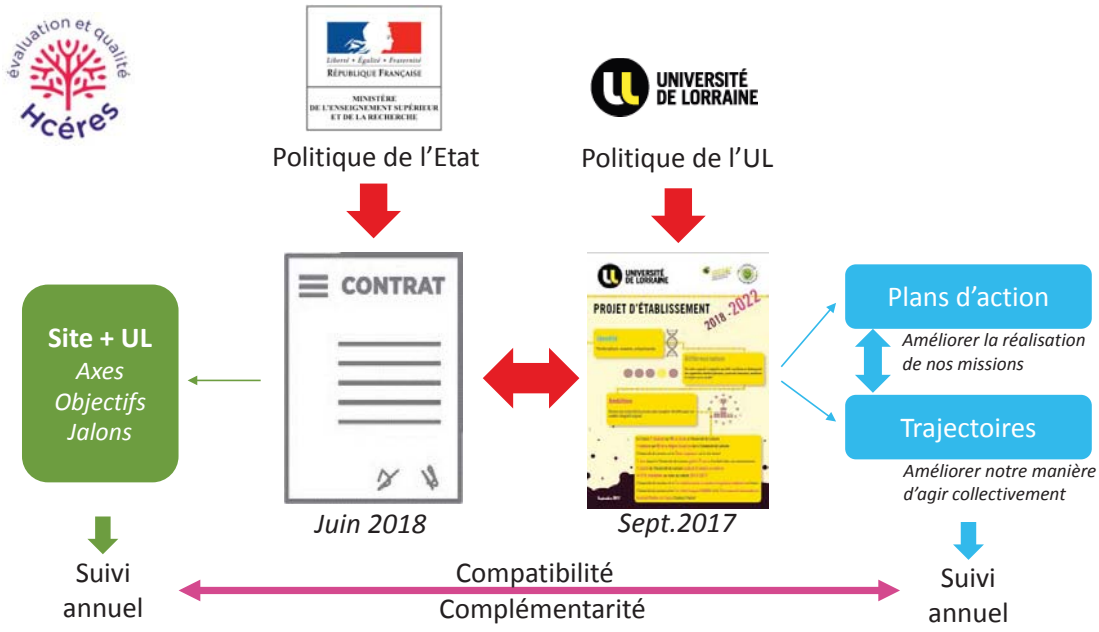
Colloque Qualité G3 du 24-26 octobre 2018 Montréal

4 niveaux d'actions pour l'amélioration



Le guide du PDCA – André Chardonnet – Dominique Thibaudon

Projet - Contrat 18-22 - Plans d'action

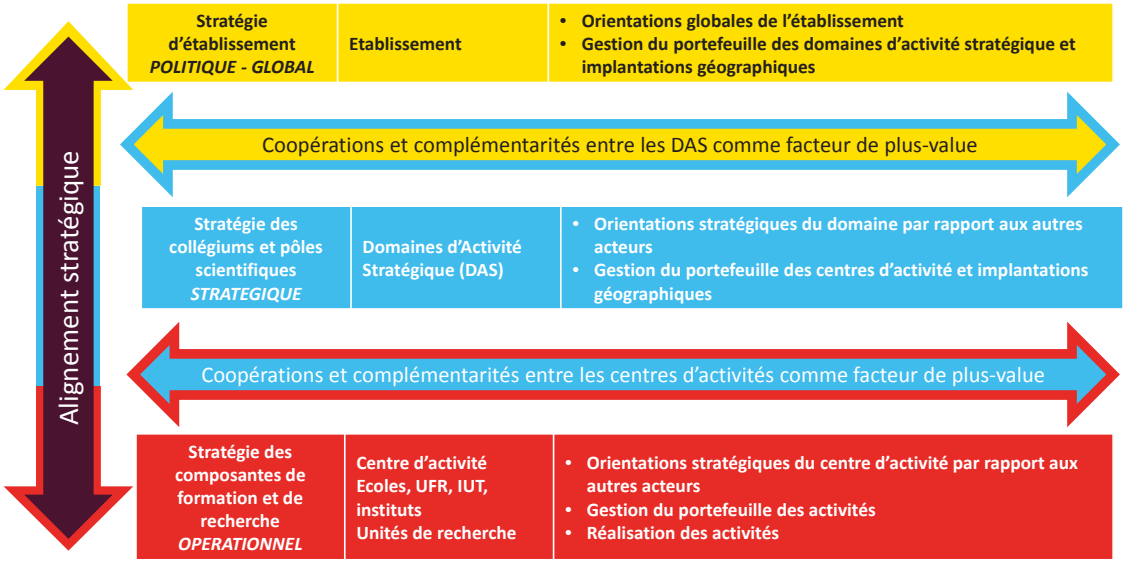


Principes

Les 5 trajectoires de l'établissement pour le contrat 2018-2022 :

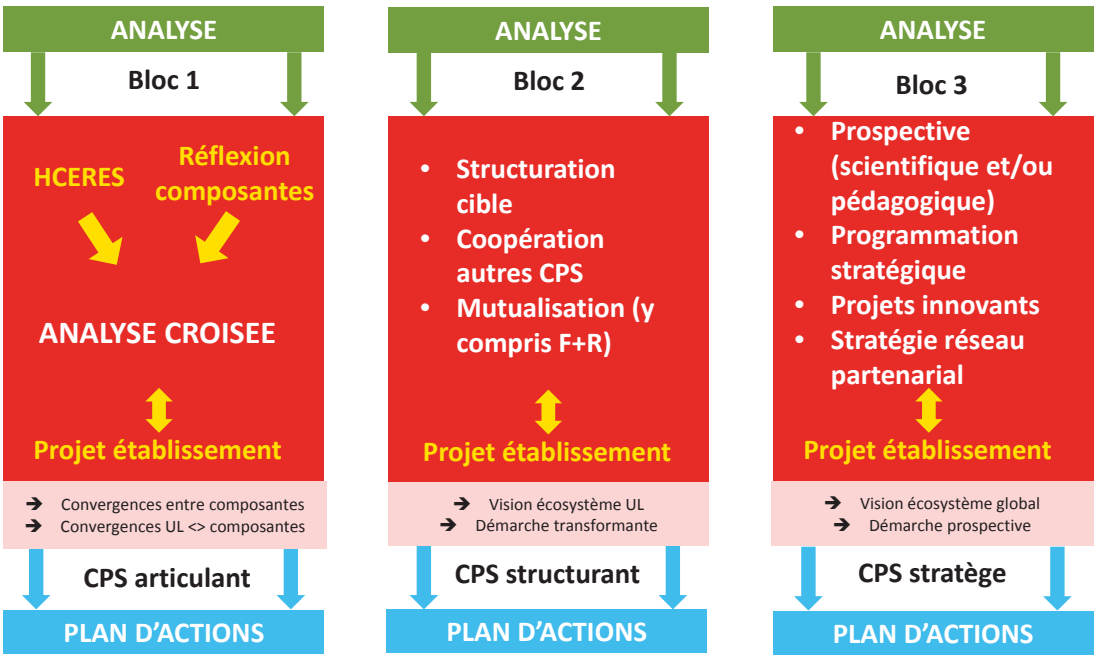
- **Prospective** : le modèle est construit dans une démarche prospective, sur la base de scénarios concernant l'évolution de l'environnement à 5 ans. Il répond aux attentes des acteurs de pouvoir se projeter dans la durée.
- **Transformation** : le modèle doit permettre de dégager les marges de manœuvre soutenant la démarche de transformation de l'établissement (capacité à investir).
- **Efficience** : le modèle doit être simple, lisible et entraîner des effets bénéfiques (qualité et efficience du service).
- **Coopération** : le modèle doit comprendre un mécanisme d'échange qui soutient la redistribution des moyens dans une logique gagnant-gagnant.
- **Communauté** : le modèle favorise l'équitabilité des conditions de travail (y compris les perspectives de carrière) et d'étude dans l'ensemble de l'établissement et considère chaque domaine d'activité en fonction de ses spécificités. Il assure la transparence des informations utilisées pour poser les choix et contribue ainsi à les expliquer.

Entrée par Domaine Stratégique d'Activité



- collégium et ses composantes
- pôle scientifique et ses UR
- avec l'établissement, lien DO

Projet stratégique d'activité : collégium ou pôle

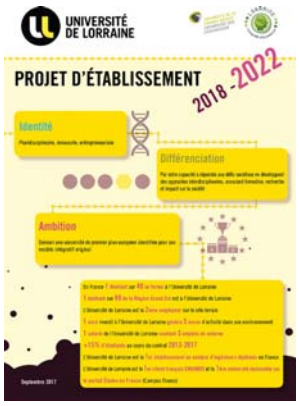


PSA - Bloc 1 : CPS articulant

Recommandations HCERES
(/UR, / formation + champ)

Réflexion composantes
de formation ou recherche

Bloc 1 PSA
Pôle et collégium



- Processus d'amélioration continue
- Focus sur l'existant

Ressources : Rapports d'évaluation, projet établissement

PSA – Bloc1 : analyse de situation et de l'activité

Regard critique (+&-) sur la situation du CPS et ses activités

- Description et caractérisation des activités
- Activités et implantation sur les territoires
- Qualification du réseau partenarial
- Résultat des activités
- Moyens au service des activités

Plan d'actions

Ressources : TBO, cartographie économique des activités, fiches de synthèse financières…

PSA - Bloc 2 : CPS structurant

➔ Analyse de l'efficience : quels moyens pour quels résultats ?

- **Structuration cible :** quelle agencement interne du collégium ou du pôle à la fin du contrat, sur la base d'une analyse avantages/inconvénients du modèle actuel ?
- **Coopération autres CPS :** quelles coopérations actuelles et futures
  - avec les autres pôles et les collégiums
  - ou avec les autres collégiums et les pôles ?
- **Mutualisation (y compris F+R) :**
  - Quelles mutualisations en interne et en externe actuelles ?
  - Quelle est la cible ?

- Processus d'amélioration de l'efficacité organisationnelle
- Focus sur l'efficience ➔ dégager des marges de manœuvre

Ressources : matrices d'analyse

Plan d'actions

PSA - Bloc 3 : CPS stratège

- **Prospective (scientifique et/ou pédagogique)**
  - Quelles évolutions seront nécessaires ?
  - Demain, quel positionnement comme avantage ? Questionner l'avantage, exemple : est-il durable (barrières à l'entrée) ?
  - Si nécessaire, construire des scénarii
- **Programmation stratégique** : vision pluriannuelle (2019-2022) des actions
- **Grands projets innovants**
- **Stratégie réseau partenarial** (interne + externe)

- Démarche prospective : orientée vers un futur à atteindre
- Focus sur les grandes actions à envisager pour se préparer

Ressources : documents d'orientation stratégique (région, France, Europe)

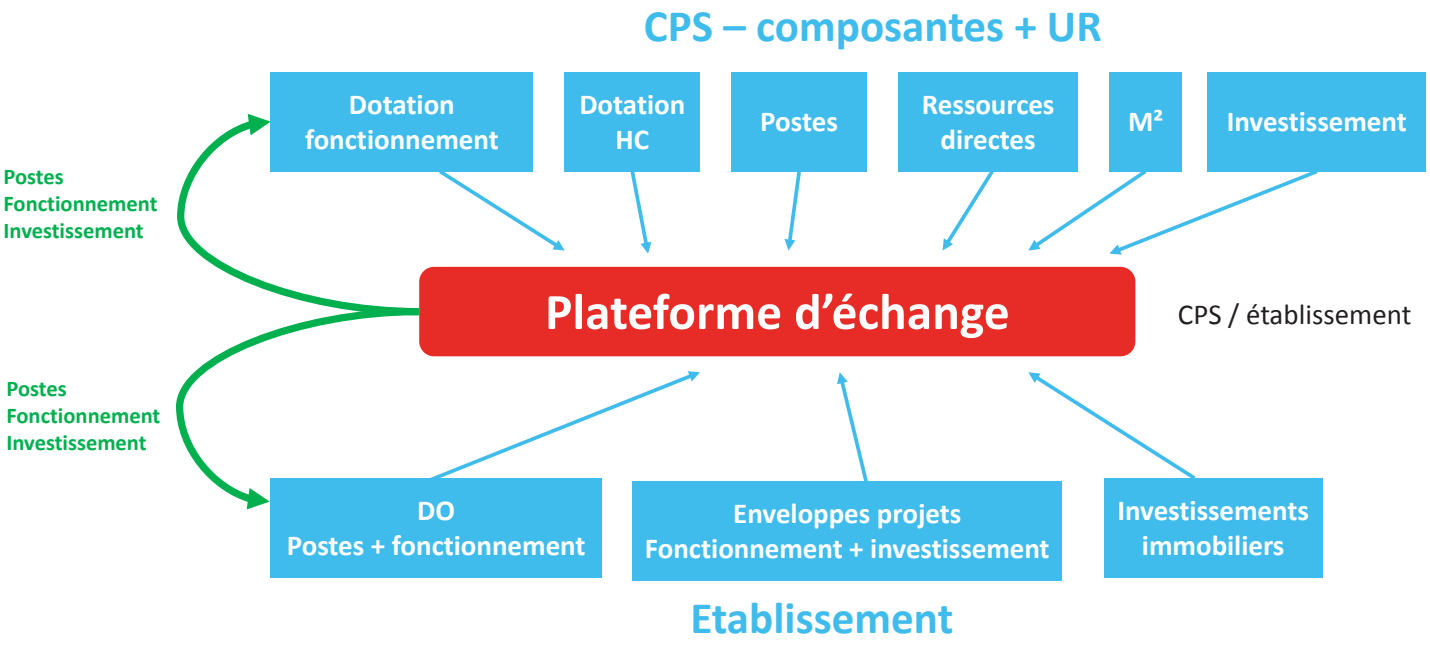
Plan d'actions

Bilan global de l'analyse

- **SWOT**
- **Diagnostic à partir du SWOT**
- **Orientations**

Faiblesses	Forces	Interne resserré
Faiblesses	Forces	Interne élargi (UL)
Menaces	Opportunités	Environnement (hors UL)

La plateforme d'échange – 1ère esquisse



4 types d'amélioration

(PLAN) **ANTICIPER**,

détecter les dangers et les menaces pour prévenir les risques

(DO) **MAITRISER**

les anomalie et les dérives et les corriger

(CHECK) **AMÉLIORER**,

détecter les causes de problèmes et les solutionner

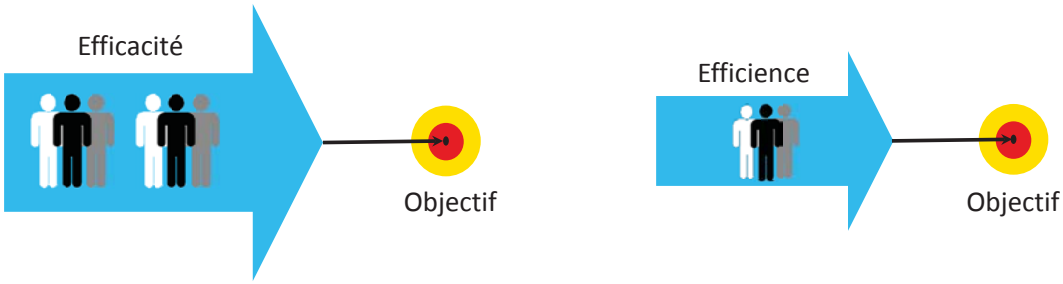
(ACT) **INNOVER**,

détecter les axes stratégiques de percée et conduire les projets

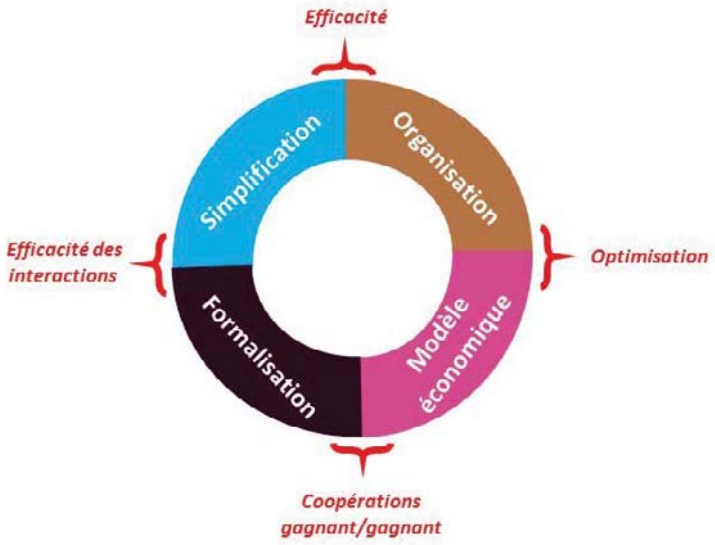
Le guide du PDCA – André Chardonnet – Dominique Thibaudon

Efficience 2022

Optimiser les moyens pour atteindre ses objectifs



4 chantiers interdépendants 2018-2022

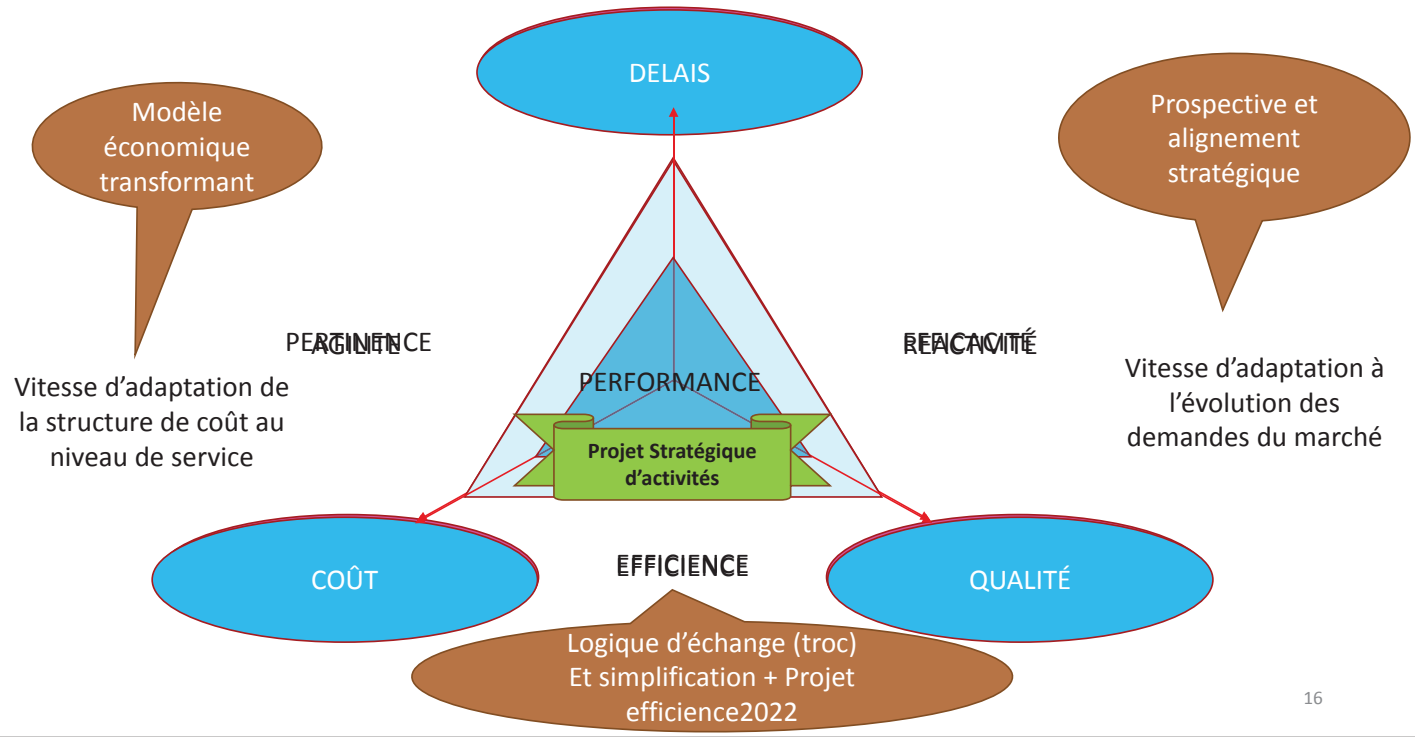


- **Simplification** : action utile
- **Modèle économique** : cercle vertueux
- **Formalisation** : qui fait quoi et où ?
- **Organisation** : plus de transversalité, de coopération, d'efficacité

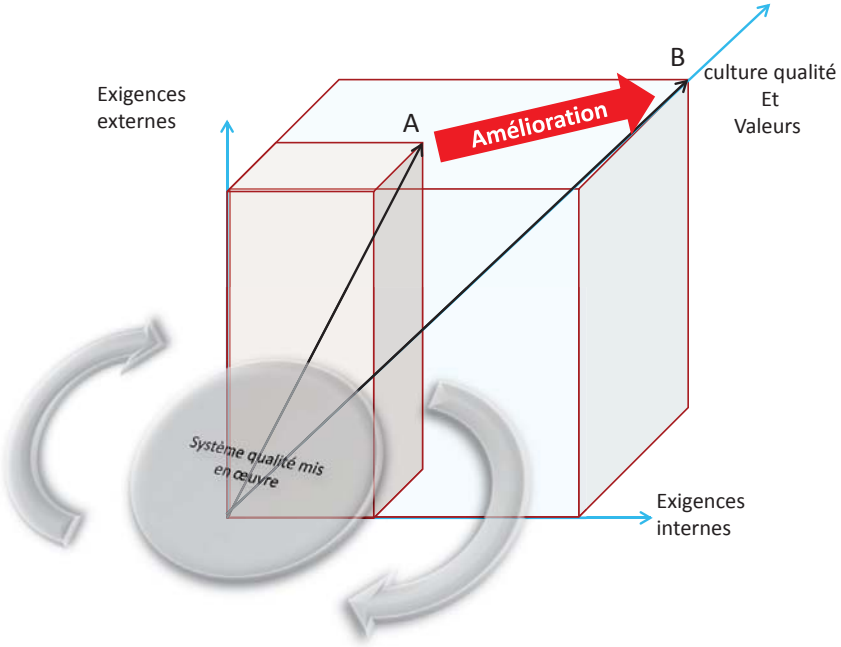
➔Travail sur l'ensemble des chantiers en parallèle

➔2018-2019 : intensité maximale sur « simplification » et « modèle économique »

Du triangle de la performance au PSA



Un système en tension



A votre écoute

Contact : sabine.goulin@univ-lorraine.fr
thierry.bontems@umrpacte.fr

Atelier S4-D1

Quelle place pour les démarches qualité dans la stratégie académique institutionnelle ?

Denis Berthiaume

Haute Ecole Spécialisée
de Suisse Occidentale (HES-SO)

Jacques Lanarès

Université de Lausanne,
Suisse (UNIL)

Jeudi 25 octobre 2018, 15h30 – 16h45, salle B3215

Résumé

La qualité dans l'enseignement supérieur est souvent associée à une démarche d'évaluation, en particulier des activités d'enseignement. Pourtant, les démarches qualité contribuent à la stratégie académique d'une institution, tout comme le font les démarches liées au positionnement stratégique et celles liées au développement organisationnel. Comment s'opèrent les liens entre ces différentes facettes ou dimensions de la stratégique académique institutionnelle ? De façon plus spécifique, comment la mise en œuvre de démarches qualité affecte-t-elle et est-elle affectée par le positionnement stratégique, le développement organisationnel.

Dans le cadre de cet atelier réflexif, une formalisation illustrant l'apport des démarches qualité au positionnement stratégique, au développement organisationnel et à la formulation de la stratégie académique institutionnelle sera présenté. A partir de ce canevas, les participant-e-s à l'atelier seront appelés à clarifier les liens existant entre les démarches qualité, le positionnement stratégique, le développement organisationnel de leur institution.

1. Introduction

Il n'est pas rare que divers grands chantiers soient en cours au sein d'une institution d'enseignement supérieur. De tels chantiers « académiques » peuvent porter sur les programmes offerts (par ex. révision de l'offre de formation), sur l'accréditation institutionnelle (par ex. démarche d'obtention d'une certification), sur le développement professionnel du personnel (par ex. formation de base pour les nouveaux enseignant-e-s, ou sur l'expérience apprenante des étudiant-e-s (par ex. aménagement de nouveaux espaces d'enseignement), etc. Ces chantiers, qu'ils soient complémentaires ou concurrentiels aux yeux de la direction de l'institution, font partie de ce que nous pouvons appeler la « stratégie académique institutionnelle », soit la démarche intégrée régissant le développement des diverses facettes de la mission académique d'une institution d'enseignement supérieur.

Les démarches qualité constituent un élément essentiel d'une telle stratégie académique. Malheureusement, la qualité est souvent reléguée au second plan, déléguée à un-e chargé-e de mission rendant des comptes à la direction institutionnelle par l'entremise d'un-e supérieur-e hiérarchique parfois éloigné-e de cette direction ou peu impliqué-e dans les questions de qualité. La dimension administrative prend régulièrement le pas sur la dimension politique. Il est difficile, dans un tel contexte, de faire en sorte que les démarches qualité soient parties prenantes de la stratégie académique institutionnelle.

Ce bref document décrit les diverses facettes de la stratégie académique institutionnelle et montre la place fondamentale que joue la qualité dans celle-ci. Nous verrons comment ces diverses facettes ou dimensions de la stratégie académique institutionnelle peuvent interagir, soulignant dès lors l'importance d'une démarche intégrée en ce qui a trait aux divers dossiers académiques d'une institution d'enseignement supérieur.

Le contenu de ce document est principalement le fruit de nos réflexions, en lien avec nos expériences respectives dans l'enseignement supérieur. A ce titre, il ne s'agit pas d'un document de référence mais plutôt d'un document visant à stimuler la réflexion au sujet de la place des démarches qualité dans la stratégie académique d'une institution d'enseignement supérieur.

2. Les dimensions de la stratégie académique institutionnelle

La figure 1 ci-dessous illustre les cinq éléments d'une stratégie académique institutionnelle. Il fait ressortir trois grandes dimensions de la stratégie académique que sont :

- le positionnement stratégique institutionnel
- l'assurance et le développement de la qualité
- le développement professionnel et organisationnel

Les ressources à disposition, qu'elles soient humaines, financières ou physiques sont au centre de ce triangle car elles sont déterminantes pour l'une ou l'autre des trois dimensions. Parallèlement, les trois dimensions sont interdépendantes les unes des autres. Les choix afférents à ces quatre éléments sont sous tendus par les valeurs institutionnelles qui constituent le cinquième élément.

Ainsi, il est très difficile de parler d'accréditation sans s'interroger sur la mission de l'institution ou encore sur le concept pédagogique guidant l'expérience d'apprentissage des étudiant-e-s et bien sûr les valeurs que mission et concept reflètent .

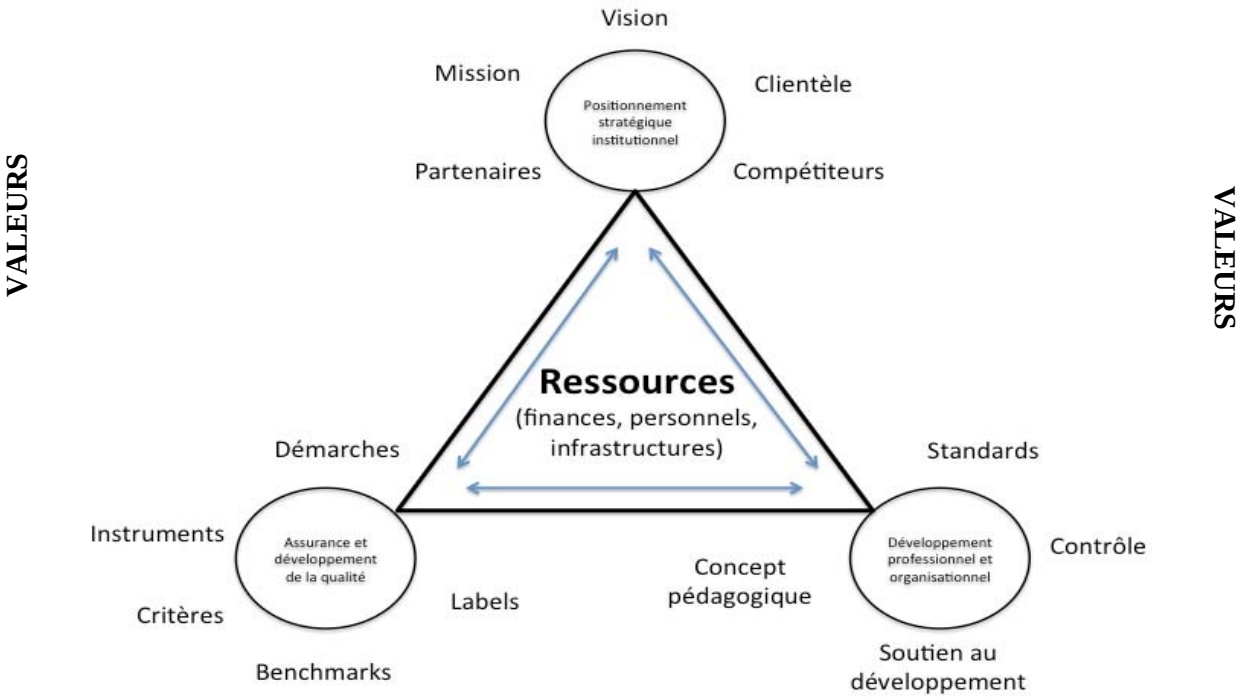


Figure 1. Les diverses dimensions de la stratégie académique institutionnelle

Dans le texte qui suit, nous allons – et ce pour chaque dimension – mettre en évidence les éléments à considérer, les questions à se poser et les liens à tisser avec les autres dimensions de façon à montrer l'importance de l'intégration des diverses facettes ou dimensions de la stratégie académique institutionnelle.

2.1 Le positionnement stratégique institutionnel

Par positionnement stratégique institutionnel, on entend à la fois comment l'institution se définit, comment elle se projette dans l'avenir et comment elle évolue sur une base hebdomadaire. Comment décrire l'institution d'enseignement supérieur dont il est question ici ? S'agit-il d'une institution à siège unique ou encore multi-site ? Se considère-t-elle universelle au sens où l'ensemble des disciplines académiques sont représentées ou bien se considère-t-elle spécialisée ? Quel est son rayonnement ? Régional, national ou international ? Qui sont ses partenaires et ses compétiteurs ?

Pour répondre à ces questions, il apparaît nécessaire de clarifier une série d'éléments relatifs au positionnement stratégique institutionnel :

- La **mission** : Qui sommes nous et à quoi servons-nous dans le paysage de l'enseignement supérieur national et international ?

- La **vision** : Comment souhaitons-nous évoluer dans les années à venir ? A quoi devrions-nous ressembler dans 5, 10 ou 15 ans ?

- La **clientèle** : Qui sont nos étudiant-e-s privilégié-e-s ? Pourquoi le sont-ils/elles ? Comment faisons-nous pour les attirer et même les fidéliser ?

- Les **partenaires** : Avec qui devrions-nous travailler pour accomplir notre mission et avancer vers notre vision, sachant que nos ressources sont toujours limitées ?

- Les **compétiteurs** : Qui sont les autres acteurs du domaine ? A qui ressemblons-nous ? Avec qui risquons-nous d'entrer en compétition et pourquoi ? Sur quels plans ?

On constate, à la lumière des questions ci-dessus, qu'il est crucial de clarifier en parallèle divers éléments propres aux deux autres dimensions de la stratégie académique. Par exemple, il s'avère nécessaire d'être au clair sur les critères qualité que nous souhaitons appliquer pour répondre à diverses questions en lien avec le positionnement stratégique institutionnel. On constate aussi que sans concept pédagogique clair, il est difficile de répondre à ces mêmes questions.

2.2 L'assurance et le développement de la qualité

Toute institution d'enseignement supérieur, qu'elle soit publique ou privée, nationale ou internationale, est aujourd'hui soumise au regard critique de la société dans laquelle elle évolue. Bien que la logique actuelle en matière de qualité en soit une basée sur la transparence et la responsabilité institutionnelle, il est fondamental que l'institution soit au clair sur divers éléments de la qualité académique.

- Les **démarches** : Comment nous assurons-nous de bien remplir notre mission, à la hauteur des moyens à disposition (*fitness for purpose*) ?

- Les **instruments** : A l'aide de quels outils recueillons-nous, de façon continue, des renseignements sur nos activités et résultats de façon à informer notre prise de décision opérationnelle et stratégique ?

- Les **critères** : Comment parvenons-nous à déterminer que nous remplissons bien notre mission, selon les moyens à disposition (par ex. efficacité, efficience, exhaustivité) ?

- Les **benchmarks** : Comment savons-nous que les critères que nous appliquons sont adaptés à une institution d'enseignement supérieur comme la nôtre ?

- Les **labels** : Quelles démarches qualité reconnues peuvent guider notre réflexion et notre action à cet égard ? Quelle est la valeur de chaque démarche pour une institution comme la nôtre ?

On peut aussi constater, à la lumière des questions ci-dessus, qu'il est essentiel de clarifier en parallèle divers éléments propres aux deux autres dimensions de la stratégie académique. A titre d'illustration, nous avons besoin d'être au clair sur qui sont nos partenaires et nos compétiteurs potentiels pour établir les critères, benchmarks et labels qualité appropriés. On peut aussi constater que divers aspects de l'assurance et du développement de la qualité influenceront les mesures de contrôle et de soutien au développement professionnel et organisationnel.

2.3 Le développement professionnel et organisationnel

En tant qu'organisation, une institution d'enseignement supérieur est composée d'entités et d'individus qui apportent des compétences pour la faire fonctionner. En retour, l'institution se charge de faire évoluer les entités et les individus de façon à ce que ceux-ci répondent aux mieux aux besoins évolutifs de l'institution. A cet égard, un ensemble de questions se posent :

- Le **concept pédagogique** : Comment l'institution procède-t-elle pour former les étudiant-e-s ? Quelles mesures sont prises dans la relation entre les enseignant-e-s et les étudiant-e-s ? Comment les programmes d'études sont-ils construits, pilotés et évalués ? Quelles mesures de soutien à l'apprentissage sont mises en place ? Comment l'environnement institutionnel favorise-t-il la réussite du plus grand nombre d'étudiant-e-s ?

- Le **soutien au développement** : Comment sont recrutées les diverses personnes intervenant auprès des étudiant-e-s ? Comment les personnes désignées à des fonctions de leadership développent-elles les compétences pour exercer leur fonction ? Comment les enseignant-e-s améliorent-ils en continu leurs compétences ?

- Le **contrôle** : Comment nous assurons-nous que l'expérience d'apprentissage des étudiant-e-s soit optimale et ce à divers niveaux (par ex. classe, programme, soutien aux études, environnement) ? Comment nous assurons-nous que les divers-e-s intervenant-e-s entrent dans une démarche d'amélioration continue de leurs prestations ?

- Les **standards** : Comment déterminons-nous que le niveau de compétence des divers-e-s intervenant-e-s est optimal à l'égard de notre mission ? Comment savons-nous si la structure organisationnelle répond au mieux aux besoins de l'institution ?

Ici aussi on s'aperçoit assez rapidement des interrelations avec les deux autres dimensions de la stratégie académique. Sans concept pédagogique clair, il est difficile d'être au clair sur le positionnement stratégique institutionnelle. De plus, comment identifier les mesures de contrôle adaptées si l'on n'est pas au clair sur les critères et les objectfs en matière de qualité ?

3. Conclusion

En conclusion, nous pensons avoir montré l'importance de développer une stratégie académique intégrée, laquelle repose sur le positionnement stratégique institutionnel, l'assurance et le développement de la qualité, ainsi que le développement professionnel et organisationnel, en relation avec des valeurs et des ressources. Toutefois, il peut être utile de souligner que les relations entres ces différents éléments ne sont pas systématiques dans les rappeler institutions d'enseignement supérieur. C'est la raison pour laquelle il semble important que même si les institutions mettent en place des services distincts chargés de ces trois dimensions de la stratégie académique institutionnelle, il y ait des personnes et des mécanismes qui permettent de garder le cap en tenant compte des divers chantiers pilotés par chacun de ces services. Par ailleurs il convient aussi de s'assurer que les ressources sont allouées en fonction des priorités définies pour ces trois dimensions.

Dans ce contexte, les démarches qualité ne peuvent être déléguées à un-e chargé-e de mission sans qu'il y ait implication de la direction de l'institution. En d'autres termes, les démarches qualités devraient être portées au plan méthodologique et au plan politique. Pour jouer pleinement leur rôle, les démarches qualité devraient être intégrées aux discussions portant sur le positionnement stratégique institutionnel et celles portant sur le développement professionnel et organisationnel. Ce faisant elles ne seront plus réduites à des processus administratifs et bureaucratiques visant à satisfaire des parties prenantes externes mais contribueront à la stratégie académique institutionnelle.

SORBONNE UNIVERSITÉ

Colloque Qualité G3

Montréal 24-26 oct 2018

Amélioration continue

Eléments d'une démarche individuelle

Atelier
Conduire sa démarche d'amélioration continue
et accompagner le changement

25 octobre 2018

Alain Gonzalez & Danièle Pezza
Sorbonne Université - Paris

SORBONNE UNIVERSITÉ

Colloque Qualité G3

Montréal 24-26 oct 2018

La Qualité en 3 temps

- Une approche taylorienne ou fordiste de la qualité
- Une seconde phase plus centrée sur les méthodes et l'animation
- Une évolution liée à la digitalisation des organisations et du management

Alain Gonzalez & Danièle Pezza
Sorbonne Université - Paris

SORBONNE UNIVERSITÉ

La qualité en 3 temps

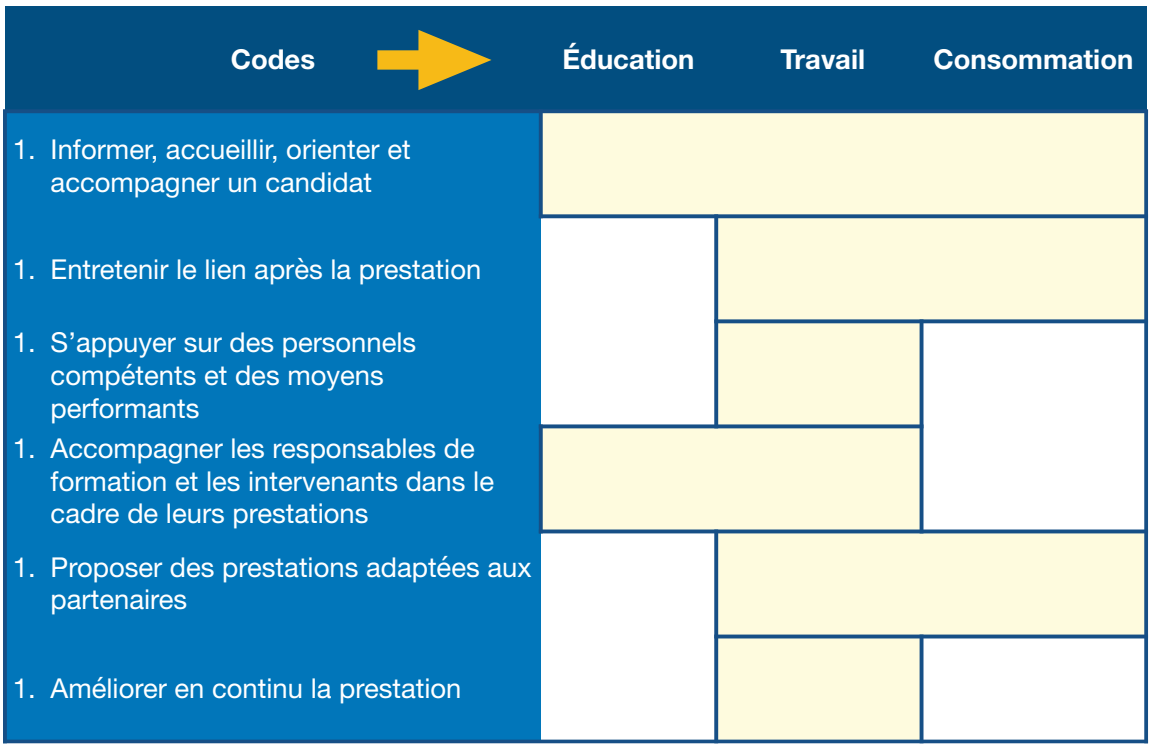
Période	Centre de gravité		Risques
Taylorienne	Approche processus métiers et supports	Référentiel	Une organisation specifique
Post fordiste	Management par la qualité (SMQ)	Le pilote su SMQ	Une affaire de spécialistes
Digitalisation	Management digital	Une démarche Inclusive	Une approche systémique

Colloque Qualité G3 Montréal 24-26 oct 2018

Alain Gonzalez & Danièle Pezza
Sorbonne Université - Paris

SORBONNE UNIVERSITÉ

3 codes spécifiques

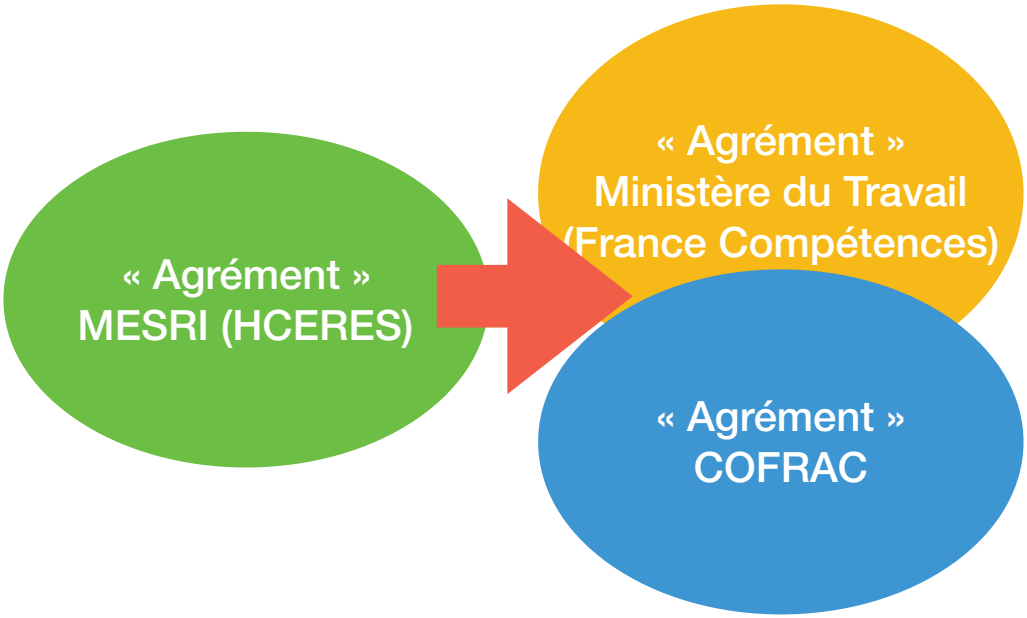


Colloque Qualité G3 Montréal 24-26 oct 2018

Alain Gonzalez & Danièle Pezza
Sorbonne Université - Paris

SORBONNE UNIVERSITÉ

3 processus d'agrément ...



Colloque Qualité

G3

Montréal
24-26
oct 2018

Alain Gonzalez & Danièle Pezza
Sorbonne Université - Paris

1- Définir les engagements de services

1. Informer, accueillir, orienter et accompagner un candidat
2. Entretenir le lien après la prestation
3. S'appuyer sur des personnels compétents et des moyens performants
4. Accompagner les responsables de formation et les intervenants dans le cadre de leurs prestations
5. Proposer des prestations adaptées aux partenaires
6. *Améliorer en continu la prestation*

Source : Référentiel de la certification de services

Alain Gonzalez & Danièle Pezza
Sorbonne Université - Paris

Colloque Qualité G3 Montréal 24-26 oct 2018

Démarche

1. Définir les engagements de service
2. Préciser pour chaque engagement les sous-engagements
3. Définir pour chaque sous-engagement :
   - Les critères retenus
   - Les moyens mis en oeuvre
   - Les éléments de vérification
4. Réalisation d'un auto diagnostic pour chaque sous-engagement
5. Cartographie des risques
6. Identifier les causes d'un écart (les «5 P»)
7. Proposition d'un plan d'action et réalisation de fiches actions

Alain Gonzalez & Danièle Pezza
Sorbonne Université - Paris

Colloque Qualité G3 Montréal 24-26 oct 2018

2 - Engagement

Informer, accueillir, orienter et accompagner un candidat

Sous-engagements	Intitulés
Sous-engagement n°1.1	Informer un candidat
Sous-engagement n°1.2	Accueillir un candidat
Sous-engagement n°1.3	Orienter un candidat
Sous-engagement n°1.4	Accompagner un candidat

Alain Gonzalez & Danièle Pezza
Sorbonne Université - Paris

Colloque Qualité G3 Montréal 24-26 oct 2018

3 - Sous-engagement 1.1: Informer un candidat

Critères	Moyens mis en oeuvre	Eléments de Vérification
Mise à jour mensuellement du site Web	Comité éditorial	Statistiques de connexion
Réponses aux contacts téléphoniques	Répondeur (absence ; horaires fermeture)	Appel mystère
Suite donnée aux courriels de demande d'information (sous 72 heures)	Courriels	Courriel mystère Traçabilité des courriels
Redirection de l'information au service (en interne) concerné	Courriels	Traçabilité des courriels
Enregistrement de tous les contacts dans la base « 1er contact »	Base de données « accueil »	Extraction mensuelle des mouvements de la base
Réunions mensuelles d'information sur l'offre	Programmation des réunions Feuilles d'émargement	Planning des réunions et émargements

Alain Gonzalez & Danièle Pezza
Sorbonne Université - Paris

Colloque Qualité G3 Montréal 24-26 oct 2018

4 - Sous-engagement 1.1: Informer un candidat

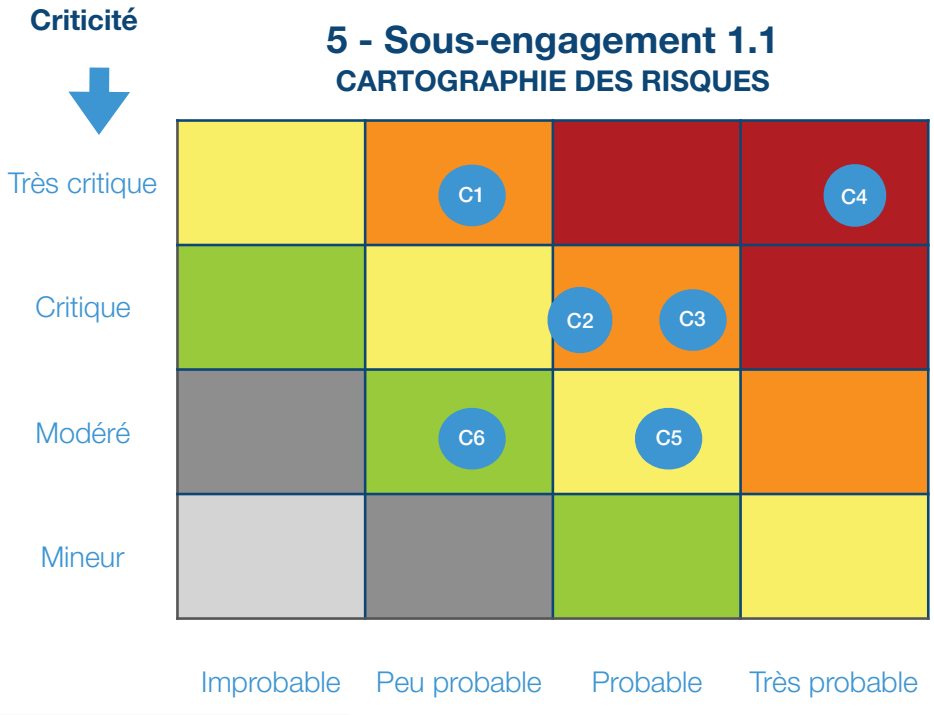
Critères	Ecart	Notation 1-5				
		1	2	3	4	5
C1-Site web	😄			4		
C2-Contacts téléphoniques	😄			4		
C3-Traitement des courriels	😐			3		
C4-Redirection de la demande	😟	1				
C5-Enregistrement contact	😐			3		
C6-Réunions d'information	😄			4		

Moyenne : 3,1/5

Alain Gonzalez & Danièle Pezza
Sorbonne Université - Paris

Colloque Qualité G3
Montréal 24-26 oct 2018

5 - Sous-engagement 1.1
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

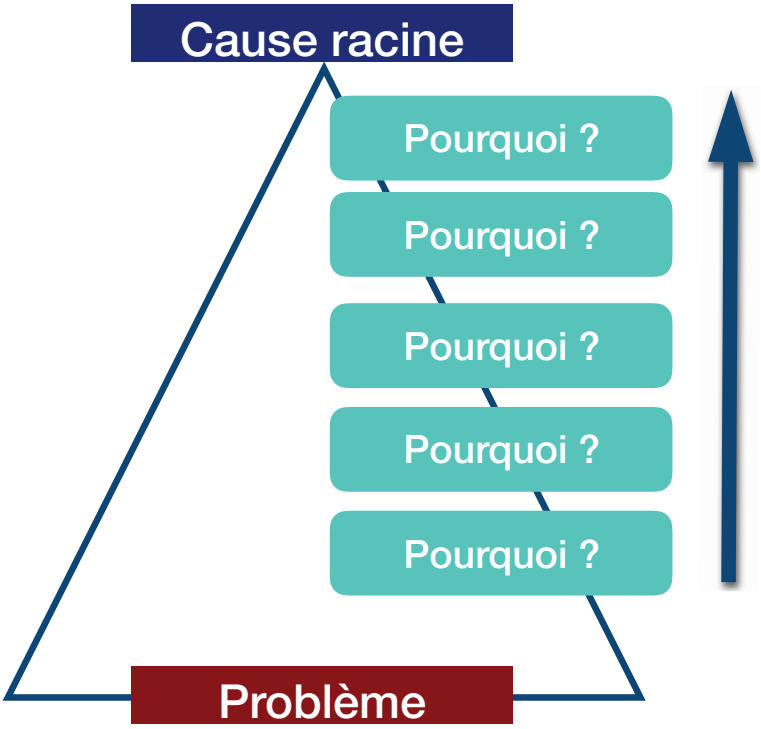


- C1-Site web
- C2-Téléphone
- C3-Couriels
- C4-Redirection de la demande
- C5-Enregistrement contact
- C6-Réunions d'information

Colloque Qualité G3
Montréal 24-26 oct 2018

6 - Identifier les causes d'un écart

Méthode des 5P



Colloque Qualité G3
Montréal 24-26 oct 2018

SORBONNE UNIVERSITÉ

6 - Identifier les causes d'un écart

Les types de causes (REMM)

Les types de causes	Définition
Ressources Humaines	Les collaborateurs, leurs compétences …
Environnement	Interne et externe à l'activité
Méthodes	Les techniques, les modes opératoires, les procédures
Matériels	Moyens de production

Colloque Qualité G3
Montréal 24-26 oct 2018

Alain Gonzalez & Danièle Pezza
Sorbonne Université - Paris

6 - Sous-engagement 1.1

Les causes racines des écarts C4

Les types de causes	Définition
Environnement	Information insuffisante sur l'évolution de l'offre de services ou de formation
Ressources Humaines	Maitrise accueil « digital » insuffisante
Méthodes	RAS
Matériels	Lien de la base Accueil vers les services concernés absent

Colloque Qualité G3
Montréal 24-26 oct 2018

Alain Gonzalez & Danièle Pezza
Sorbonne Université - Paris

7 - Proposition d'un plan d'action

n°	Objectif	Production Attendue	Echéance
C4.1	Mieux connaître l'offre de service et de formation	Réunion d'échange avec la Faculté	1/an
C4.2	Mieux maîtriser la communication digitale	Formation à la communication digitale	Fin 1er semestre 2019
C4.3	Participer aux réunions Community Manager de la Faculté	Participation aux réunions organisées par le Community Manager	Début 2019
C4.4	Maîtriser la relation aval Accueil : élaboration du cahier des charges fonctionnel	Cahier des charges fonctionnel	Septembre 2019
C4.5	Maîtriser la relation aval à l'accueil : recettage des nouvelles fonctionnalités	Validation finale	Mars 2020

Colloque Qualité G3
Montréal 24-26 oct 2018

Alain Gonzalez & Danièle Pezza
Sorbonne Université - Paris

Intitulé de l'action : Maîtriser la relation aval Accueil : élaboration du cahier des charges fonctionnel

Objet de l'action	Intitulé de l'action « Maîtriser la relation aval Accueil : élaboration du cahier des charges fonctionnel »	Résultats attendus Cahier des charges fonctionnel
Echéance : Septembre 2019		

État d'avancement au : 22/10/2018	25%	50%	75%	100%	Chargé de l'action Responsable SI	Partenaires mobilisés L'ensemble des services concernés : VAE, RE, Pôle Sciences, Stages courts,….

	Etapes	Echéance	Analyse et commentaires
1	*Réunion de lancement du projet*	*Janvier 2019*	*Réunion avec l'ensemble des parties prenantes*
2	*Elaboration du CdC*	*Juin 2019*	
3	*Validation finale du CdC*	*Septembre 2019*	

Commentaires	

Budget alloué :	Budget réalisé :	Commentaires : Sans objet

Colloque Qualité G3 Montréal 24-26 oct 2018

Université Saint-Joseph de Beyrouth
جامعة القدّيس يوسف في بيروت

Effets d'une démarche qualité sur la dynamique académique dans une université francophone au Liban

Colloque Qualité G3 Montréal : *Les démarches qualité en enseignement supérieur: quels en sont les effets?*

Pr. Nada Moghaizel-Nasr, Doyen honoraire, Déléguée du Recteur à l'Assurance qualité et la Pédagogie universitaire

25 octobre 2018

Plan

I. Contexte
II. Finalité et Résultats attendus
III. Critères qualité académiques et inititatives menées
IV. Approche adoptée
V. Effets
VI. Conditions favorisant un impact positif

I- Contexte

Fondée au Liban, 1875, jésuite, francophone, culture facultaire

100.000 alumni

1600 enseignants
12000 étudiants

30 institutions

5 campus
3 centres régionaux
1 centre international

1 hôpital
2 musée
1 incubateur
2 théâtres

EFFETS D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ SUR LE PLAN ACADÉMIQUE ET PÉDAGOGIQUE DANS UNE UNIVERSITÉ FRANCOPHONE AU LIBAN

Chantier académique et pédagogique entamé au niveau de toute l'institution 2012-2013

Processus Assurance qualité et Accréditation institutionnelle

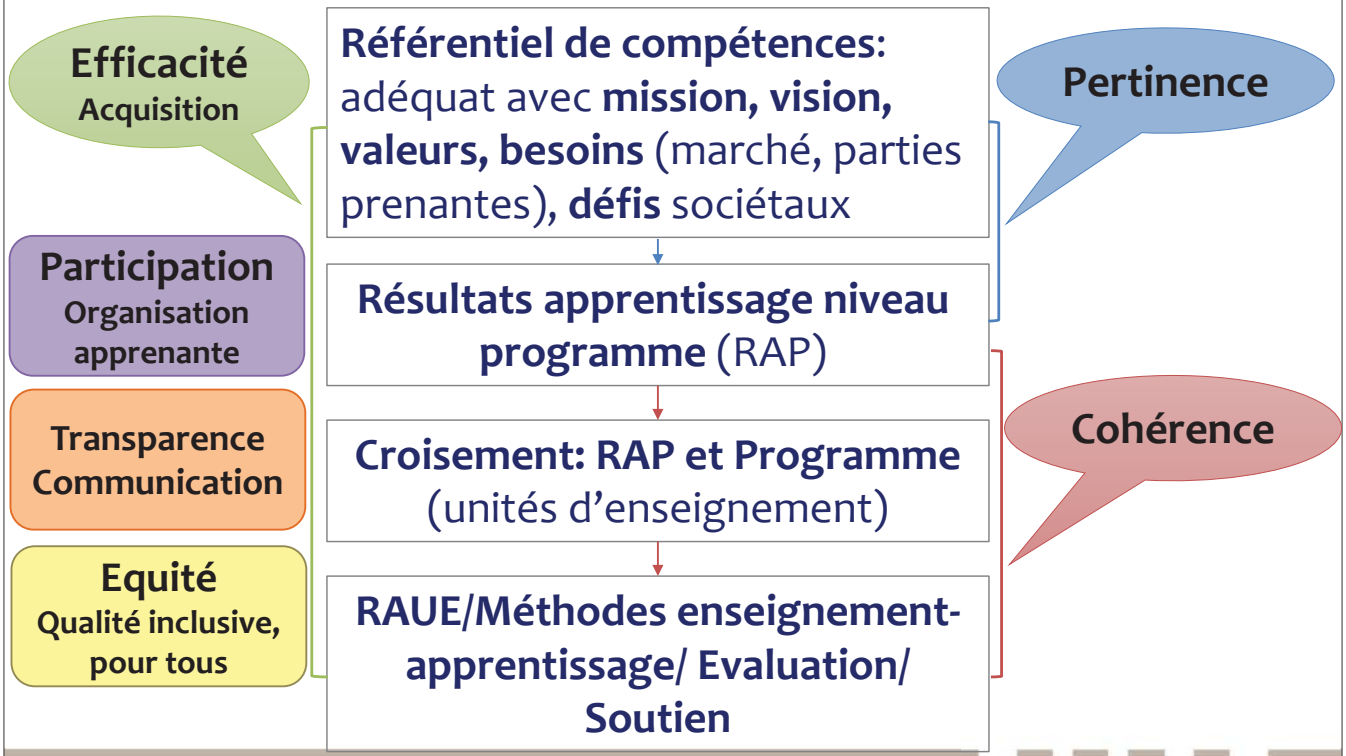
II- Finalité et Résultats attendus

- **Finalité :**

  Améliorer **qualité de la formation** à travers développement d'une **culture qualité**

- **Résultats attendus:**
  - ✓ Développer **culture qualité** et donc posture **réflexive** auprès des institutions (*organisations apprenantes*) et des enseignants (praticiens réflexifs)
  - ✓ Développer **critères qualité** domaine académique

III- Critères qualité académiques et inititatives



Référentiel de compétences et RAP
- o Mission, Valeurs, Vision
- o Besoins et attentes marché du travail et parties prenantes
- o Défis et enjeux sociétaux

Pertinence

Équité

- ✓ **Culture des résultats attendus**
- ✓ **Souci pédagogique**
- ✓ **Renforcement dispositifs de soutien**

Cohérence

- ✓ **Croisement RAP avec Programmes (UE)**
- ✓ **UE: Plans comme porte entrée**
  - o Résultats attendus UE
  - o Contenu
  - o Méthodes d'enseignement
  - o Modalités d'évaluation
  - o Charge de travail étudiant

Participation

Organisation apprenante

- ✓ **Autoévaluation**
- ✓ **Projets** d'améliorations
- ✓ **Mutualisation** bonnes pratiques

Efficacité

Projet 2018-2019

Transparence et Communication

- ✓ **Référentiels programmes**
- ✓ **Plans UE**

APPROCHE PARTICIPATIVE, EN RÉSEAU, PROGRESSIVE

Dispositif opérationnel
- **Comité** pédagogique/ faculté
- **Réseau coordinateurs**

Formation
- **Ateliers** : session départ / accompagnememt / session retour

Outillage
- ***Manuel Pédagogie universitaire***
- **Plateforme numérique**
- **Sites:** ressources
- **Films** pratiques enseignants

Accompagnement
- **Coaching** institutionnel et individuel
- **Réseau personnes ressources**

Mutualisation bonnes pratiques
- **Rencontres**
- **Carrefours d'échanges et tables rondes**
- **Expositions** de posters
- **Plateforme numérique**

mpu.usj.edu.lb/manuel

Plateforme numérique

- Dépôt de bonnes pratiques
- Difficultés / Défis
- Consultation de pratiques et de ressources
- Suggestions et Idées
- Contacts et Personnes ressources
- Lexique

V- Effets sur dynamique académique

A- Effets généraux:

1- Fonctionnement institutionnnel

- Renforcement du fonctionnement en ***organisation apprenante:*** réflexion collective, et communication
- Développement de **maturité institutionnelle**
- Renforcement de l'**intelligence *connective,*** culture de **réseau**
- Constitution de **communautés de pratiques**
- **Décloisonnement pédagogique** intra et interdisciplinaire et institutionnel
- Repérage de **personnes ressources** pour soutien de proximité et développement de **culture de coaching** par les pairs

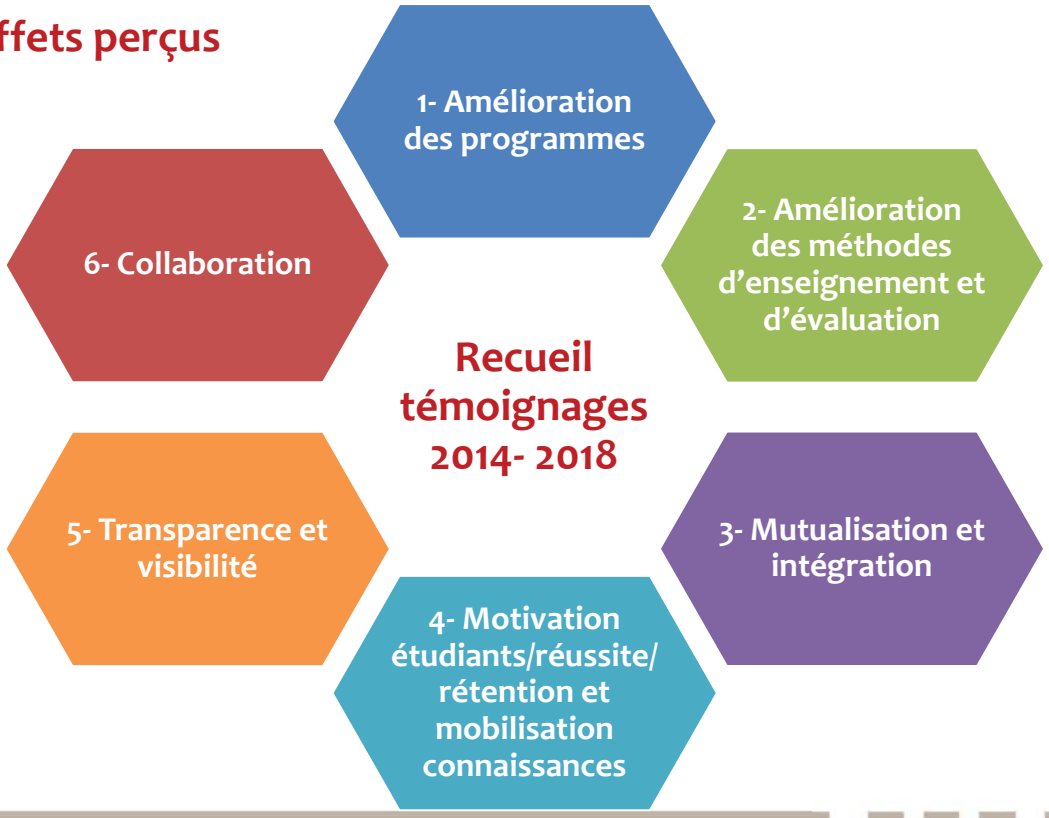
2- Représentations

- **Modification identité professionnelle** enseignant universitaire et manager: Compétences d'ordre pédagogique
- Conscience des **nouvelles expertises et compétences nécessaires:** Pilotage projets, coaching, accompagnement, conseil, etc.
- **Liens avec qualité pour tous** (dont les moins outillés) : *Excellence inclusive*, non élitiste: de par explicitation, étayage et évaluation de l'efficacité

3- Amélioration des pratiques

- Septembre 2018: **123 projets d'amélioration** sur *Plateforme AQ*
- Plus grande **motivation des enseignants** due à la valorisation des pratiques
- Contagion
- **Mutualisation** de bonnes pratiques: levier d'amélioration
- Capitalisation et **développement de pratiques**
- **Solution à des problèmes concrets:** Mise en écho problèmes/Solutions

B- Effets perçus



1- Amélioration des programmes

- Plus de **cohérence** entre unités d'enseignement/ référentiels compétences
- Meilleure **articulation :** résultats attendus/contenu/ méthodes d'enseignement/évaluation
- Identification objective des **lacunes/redondances**
- **Regroupement éclairé** d'unités d'enseignement
- **Estimation plus objective des crédits** (charge de travail de l'étudiant, cours en présentiel….)
- Clarification des **seuils de maitrise,** meilleure **progressivité** des enseignements: L/M/D
- Identification éclairée des **prérequis**
- Identification affinée des **connaissances nécessaires** pour atteindre un résultat attendu
- Outil pour **amélioration continue des programmes**

2- Amélioration des méthodes d'enseignement et d'évaluation

- Enrichissement et diversification des **méthodes d'enseignement**
- Meilleure identification de **charge de travail de l'étudiant**
- Révision et innovation méthodes **d'évaluation**
- Plan: outil favorisant **amélioration des méthodes enseignement et évaluation acquis**

3- Mutualisation et intégration

- Evaluation communes entre UE favorisant **intégration** et **mutualisation** grâce à clarification des résultats attendus
- Développement **culture des compétences**
- Mutualisation **interinstitutionnelle** facilitée

4- Motivation étudiants/réussite/ mobilisation connaissances

- Connaissances prennent du **sens** car reliées à une finalité
- Lien avec **situations professionnelles**
- **Lien théorie-pratique** plus évident
- **Rôle plus actif de l'étudiant**
- **Outillage des étudiants moins favorisés** socialement grâce à l'explicitation

5- Transparence et visibilité

- Clarification du **contrat** et **responsabilisation de l'étudiant**
- Plus grande **attractivité des enseignements**
- Meilleure visibilité pour les **employeurs potentiels**
- Clarté du ***Supplément au diplôme*** exigé par l'ECTS

6- Collaboration

- Communication et **réflexion collective** entre collègues, entre institutions
- **Harmonisation entre différents intervenants** dans un cursus

L'essentiel : chantier a favorisé qualité pour tous, *excellence inclusive*

Culture des *résultats attendus* a favorisé centration sur l'étudiant

- Questionner ses pratiques
- Expliciter les réponses
- Communiquer les réponses
- Revisiter, sans cesse ses pratiques pédagogiques
- Reconnaitre besoin de s'améliorer et se former pédagogiquement
- Entreprendre des recherches sur pratiques pédagogiques

VI- Conditions favorisant un impact positif

A- Niveau posture et démarches:

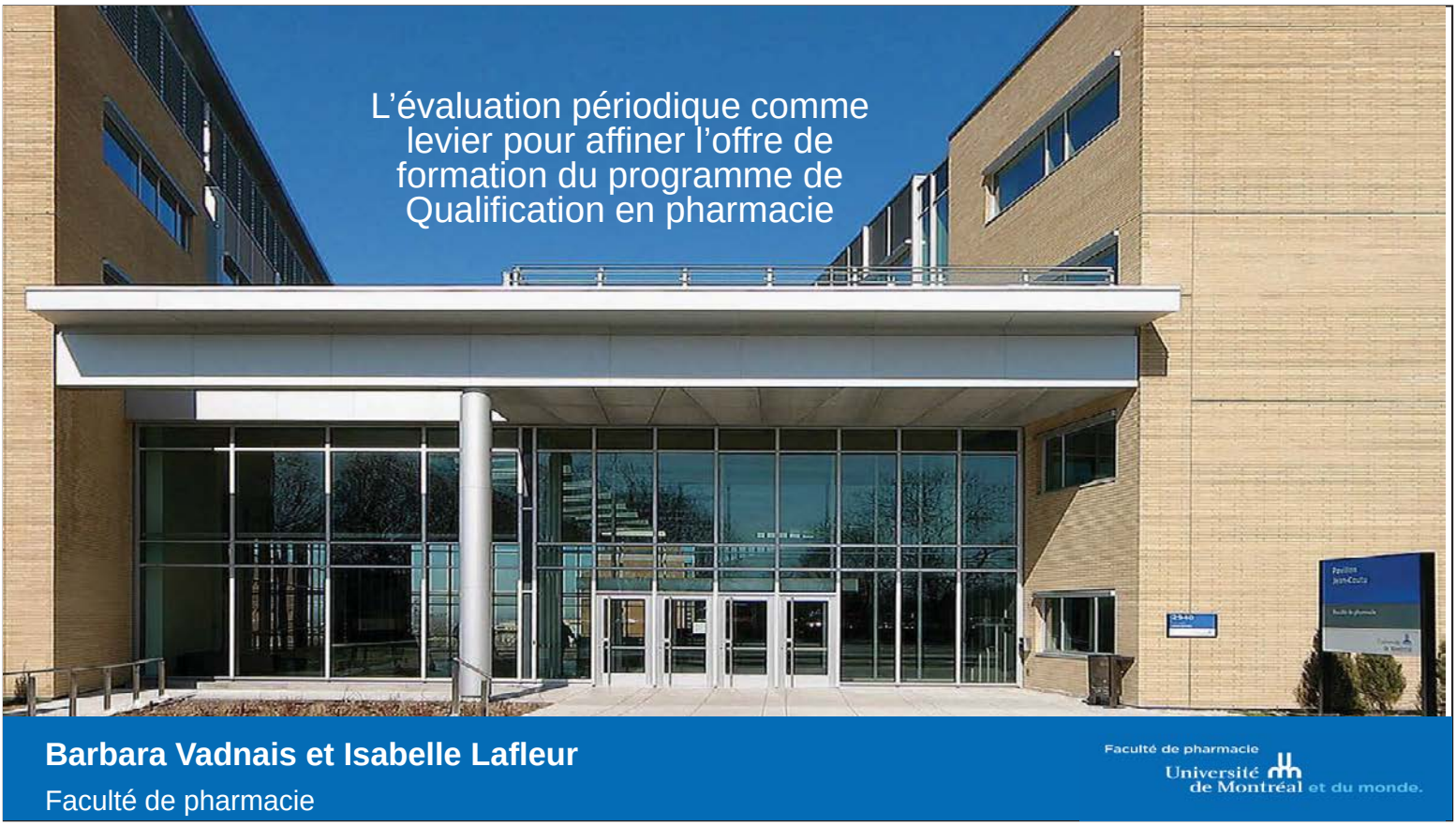
aussi importantes qu'expertise technique

(Changer déstabilise identité professionnelle, des représentations fondatrices et des pratiques)

- **Connaitre l'institution** « *Pour enseigner l'anglais à Paul il faut connaitre l'anglais, mais aussi Paul et les raisons pour lesquelles il veut apprendre l'anglais* »
- Respecter **seuil de maturité**, *zone proximale de développement*
- Procéder **progressivement:** continuité/rupture, déstabilisations/stabilisations successives. ***Politique des petits pas.*** Brûler les étapes brûle le projet
- Adopter posture d'**ex-pair,** pas d'expert ("*radicalisme de l'inexperience*"). **Empathie** (avoir expérimenté)
- Respecter **rythme** du changement: ni trop lent ni trop rapide
- Donner du **sens,** montrer **valeur ajoutée**
- **Simplifier** « *D'abord dédramatiser* » (Prévert)
- Donner confiance, **sentiment de contrôlabilité, compétence perçue positive**

B- Niveau institutionnel

- Montrer **volonté et engagement institutionnels**
- **Travailler en réseau,** proximité et non en entité lourde/centralisée
- Coaching: **partir de ce que font les personnes** pour améliorer
- **Faire participer:** perspective participative et réflexive de « *communauté apprenante* »
- Assurer **soutien** moral, méthodologique et technique
- Assurer plateformes pour **mutualiser**, capitaliser
- Assurer équilibre entre **institutionnalisation et autonomie**
- **Revisiter politique des ressources humaines:** valoriser engagement et pratiques pédagogiques
- Approche **transformative**, non additive, administrative et contraignante
- **Processus long, progressif.** Transformations silencieuses (F. Jullien) « *vrais miracles font peu de bruit*» (St Exupéry)



Barbara Vadnais et Isabelle Lafleur
Faculté de pharmacie

Faculté de pharmacie
Université de Montréal et du monde.

Plan de la présentation

- Mise en contexte
- Processus d’autoévaluation
- Plan d’action

Faculté de pharmacie
Université de Montréal et du monde.

Mise en contexte

La Faculté de pharmacie

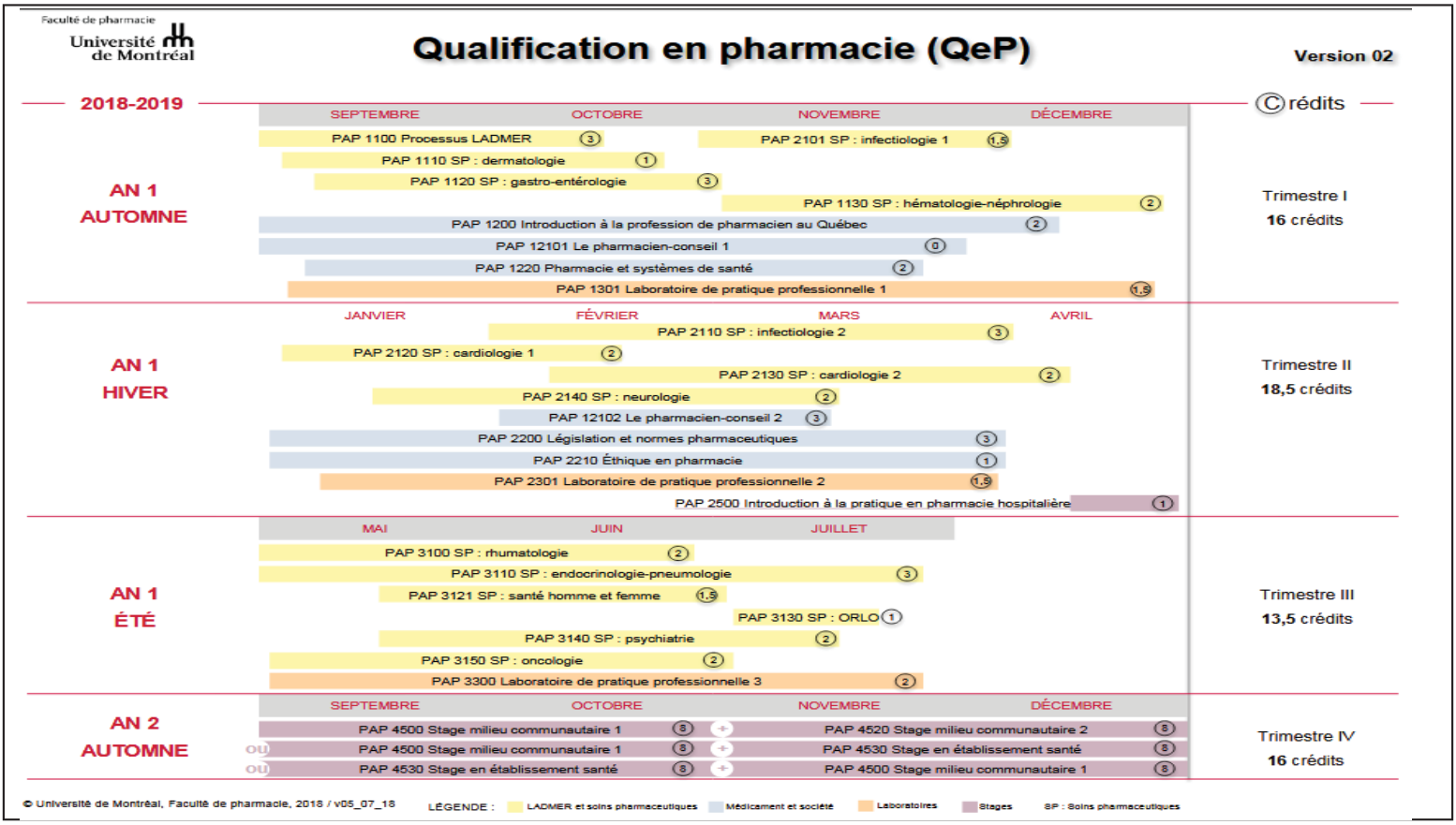
- 3 programmes de premier cycle
  - Doctorat de premier cycle en pharmacie
  - Baccalauréat en sciences biopharmaceutiques
  - Qualification en pharmacie
- Plusieurs programmes aux études supérieures et au perfectionnement professionnel

Mise en contexte

Qualification en pharmacie

- Mise à niveau pour les pharmaciens diplômés à l'étranger
- 30 étudiants par année
- 64 crédits sur 16 mois
  - 3 trimestres de cours
  - 17 semaines de stage
- Suivi d'un internat de 600 heures chapeauté par l'Ordre des pharmaciens du Québec

Faculté de pharmacie
Université de Montréal et du monde.



Survol de l'évaluation périodique

- Formation du comité d'autoévaluation
- Administration des sondages
- Rédaction du rapport du comité d'autoévaluation
- Visite des évaluateurs externes
  - Rapport préliminaire des observations
- Rapport du Conseil académique des évaluations périodiques
- Plan d'action

Faculté de pharmacie
Université de Montréal et du monde.

Formation du comité d'autoévaluation

Membres du comité :

1) Responsable de programme
2) Vice-doyenne aux études de premier cycle
3) Conseiller en évaluation
4) Adjointe aux vice-décanats
5) Diplômé
6) Chargé de cours
7) Représentant de l'Ordre des pharmaciens du Québec
8) Étudiant

Faculté de pharmacie
Université de Montréal et du monde.

Sondages en ligne

En collaboration avec le Bureau de la promotion de la qualité

1) Étudiants de 1ère année
2) Étudiants de 2e année
3) Diplômés
4) Enseignants
5) Cliniciens associés

Faculté de pharmacie
Université de Montréal et du monde.

Rapport du comité d'autoévaluation

Critères de l'autoévaluation

1. Qualité et pertinence des objectifs, du contenu et de la structure du programme
2. Qualité du fonctionnement du programme et des approches pédagogiques
3. Qualité du recrutement, de l'admission et du soutien à la réussite
4. Qualité des ressources humaines, matérielles et financières
5. Qualité et pertinence des résultats et des effets de la formation

Constats du comité d'autoévaluation

Principaux constats :

1) Le programme atteint ses objectifs;
2) Les étudiants ont des niveaux variables de maîtrise des prérequis;
3) Le nombre d'objectifs dans les plans de cours est excessif;
4) La charge globale de travail est très élevée.

Faculté de pharmacie
Université de Montréal et du monde.

Plan d'action

Recommandation 1 : Que la Faculté de pharmacie réfléchisse à l'élaboration d'un référentiel de compétences propres au programme, en collaboration avec l'Ordre.

1. Référentiel de compétences existants
2. Adaptation pour le programme
3. Cohérence avec les standards de l'Ordre
4. Approbation par les instances

Référentiel de compétences

Compétences professionnelles :

- Soins pharmaceutiques
- Services à la communauté
- Gestion de la pratique et des opérations

Domaines:

- Professionnalisme
- Communication
- Travail en équipe et interdisciplinarité
- Raisonnement scientifique et esprit critique
- Autonomie dans l'apprentissage
- Leadership

Plan d’action

Recommandation 2 : que la Faculté de pharmacie procède, avec la collaboration des instances concernées, à une révision de la structure et du contenu du programme :

- Mieux répartir les crédits associés à la théorie et à la pratique;
- Proposer une séquence de cours qui réponde plus adéquatement aux besoins des étudiants dans la progression de leurs apprentissages;
- Équilibrer le nombre de crédits accordés au cours, afin qu’ils soient en adéquation à la charge de travail exigée;
- s’assurer que toutes les connaissances et les compétences requises pour l’exercice de la profession soient développées durant la formation, notamment la connaissance de la culture québécoise, les aptitudes en recherche documentaire et la maîtrise des concepts identifiés comme importants dans le contexte actuel de la pratique;
- s’assurer que les objectifs des stages de l’Ordre soient cohérents avec ceux de la formation.

Plan d’action

Recommandation 2 :

1) Faire l’état des lieux de la charge de travail, des évaluations et des travaux d’équipe
2) Intégrer progressivement des expériences d’apprentissage basées sur le développement des compétences (voir recommandation 1)
3) Refonte de programme en lien avec l’état des lieux
4) Présentation la demande de modifications dans les instances concernées

Plan d'action

Recommandation 3 : Que la Faculté de pharmacie évalue, avec les instances concernées, la possibilité d'inclure le stage de premier cycle de 120 heures dans le programme.

1) Rencontre avec l'Ordre des pharmaciens du Québec
2) Inclure l'option choisie dans la révision de structure (recommandation 2)

Plan d'action

Recommandation 4 : que la Faculté informe davantage les cliniciens associés des particularités du programme et de la réalité des étudiants afin qu'ils adaptent leur accompagnement à la réalité.

1) Revoir la structure des stages du programme
2) Créer des capsules d'information pour les cliniciens associés
3) Ajouter de l'information dans le renouvèlement de la formation des cliniciens associés
4) Évaluer la possibilité de faire une campagne de communication plus large

Plan d'action

Recommandation 5 : que la Faculté poursuive les démarches nécessaires pour fournir aux étudiants les ressources informatiques et documentaires dont ils ont besoin.

1) Informatique
    1) Négocier des ententes avec les fournisseurs
    2) Prévoir des périodes de temps en dehors des heures de classe

2) Documentaire
    1) Collaborer avec les bibliothèques pour optimiser l'offre des ressources documentaires
    2) Faire connaitre les ressources documentaires accessibles à travers le réseau du RUIS.

Conclusion

- Motivant de faire les changements pour améliorer le programme et le soutien aux étudiants.
- Processus d'évaluation périodique essentiel est pour tous les programmes afin de bonifier les acquis et d'améliorer les lacunes.

Rencontres à court terme :

1) Rencontre avec les instances concernées pour connaître les limites dans lesquelles le programme peut être modifié.

2) Rencontre avec l'Ordre des pharmaciens pour envisager les possibilités pour le stage de premier cycle de 120 heures.

Questions?

Faculté de pharmacie
Université de Montréal et du monde.

Rétrospective : sept années de pratique de VAE en Haute École, de l'observation du miroir des compétences à l'obtention d'un diplôme.

Anne Vigneul, Jean-Yves Donnay

Francisco Ferrer

L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN BELGIQUE et en Belgique francophone

Illustration : nombre d'étudiant·e·s inscrit·e·s dans l'enseignement supérieur, par forme d'enseignement, en 2015-2016[22]

Forme d'enseignement	Nombre d'étudiant·e·s inscrit·e·s
Universités	95.641
Hautes Écoles	88.599
Enseignement de promotion sociale*	34.525*
Écoles supérieures des arts	7.626
Total	**226.391**

* *Titres correspondants et non correspondants à l'enseignement de plein exercice*

En Belgique 504.700 étudiants

Francisco Ferrer

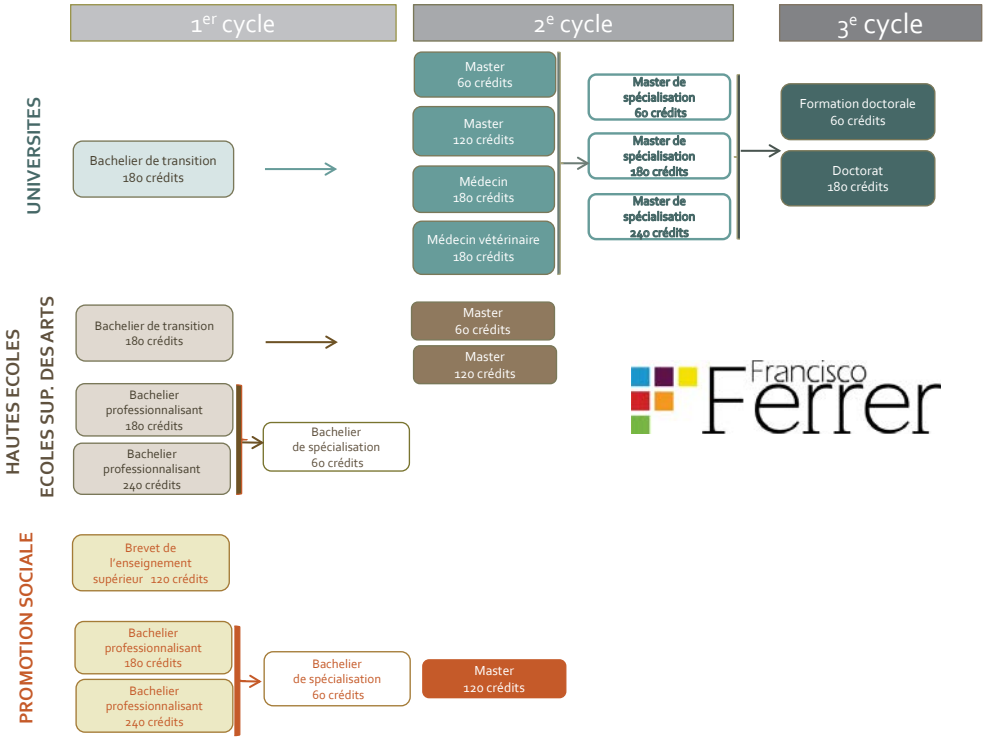
3000 étudiants

Illustration : répartition géographique des pôles

Source : AEQES, *L'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles*, Bruxelles, 2018
Source : Euro Stat 2015

Source : ARES

L'ORGANISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN BELGIQUE



Source : AEQES, *L'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles*, Bruxelles, 2018 – remis en forme par Arielle Bouchez – EPS

Le processus VAE

LE CANDIDAT

LE CONSEILLER VAE

LA COMMISSION VAE

L'ETUDIANT

L'INSTITUTION

Par un dispositif qui vise à
évaluer un état de connaissance et un potentiel de développement
(Dejean et Santy, 2012)

PLAN

Premier contact
Accompagnement
Processus d'inscription

LE CANDIDAT

LE CONSEILLER VAE

LA COMMISSION VAE

L'ETUDIANT

L'INSTITUTION

Première entrevue avec le conseiller VAE ...

Le candidat a-t-il choisi son cursus ?

Motivation ?

Le candidat dispose-t-il d'un portefeuille de compétences ?

Accès ou dispenses ?

... outils à disposition du conseiller VAE

PLAN

Premier contact
Accompagnement
Processus d'inscription

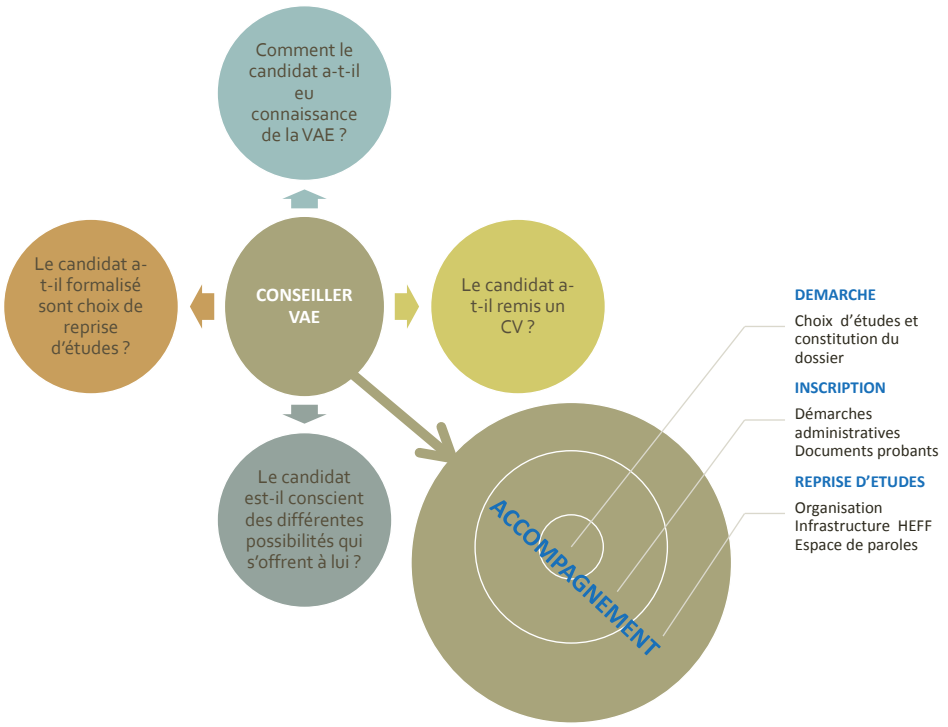
LE CANDIDAT

LE CONSEILLER VAE

LA COMMISSION VAE

L'ETUDIANT

L'INSTITUTION



PLAN

LE CANDIDAT

LE CONSEILLER VAE

LA COMMISSION VAE

L'ETUDIANT

L'INSTITUTION

Rédaction du dossier
Préparation au jury

L'accompagnement du conseiller VAE, pour aider le candidat ...

- à choisir son cursus,
- à adopter une attitude réflexive au regard de son parcours de vie,
- à formaliser les compétences acquises pour les rendre visibles et évaluables par un jury,
- à construire son dossier,
- à identifier les pièces probantes à joindre à son dossier VAE,
- à se préparer à la commission VAE (jury),
- à procéder à son inscription administrative.

L'autoévaluation demandée au candidat relève alors elle-même du processus de formation.
Dominicé, 1979

PLAN

LE CANDIDAT

LE CONSEILLER VAE

LA COMMISSION VAE

L'ETUDIANT

L'INSTITUTION

Le dossier VAE

Partie REFLEXIVE

Compétences
vs
projet-mission-expérience professionnelle

+ Documents probants

Partie ANALYTIQUE

Compétences maîtrisées au regard du référentiel

Compétences maîtrisées au regard du cursus

Partie DESCRIPTIVE

Données personnelles

Diplômes, certificats, expériences professionnelles et/ou personnelles

PLAN

LE CANDIDAT

LE CONSEILLER VAE

LA COMMISSION VAE

L'ETUDIANT

L'INSTITUTION

Communication interne et externe
Accompagnement des jurys

Le jury ou la commission VAE

- Processus décrétal inscrit dans le REE de l'établissement
- Jury autonome
- Décision non transposable entre EES

Composition

Directeur de l'entité
Membres de l'équipe pédagogique
Conseiller VAE

- *Toujours* : rencontre avec le candidat
- *Parfois* : proposition de test(s)

Points d'attention

- Degré d'expérience et de maturité professionnelle
- Degré d'autonomie et prise de responsabilités
- Aptitude à la synthèse et à la communication
  - Pertinence du choix des exemples d'acquis professionnels au regard du référentiel de compétences
- …

PLAN

LE CANDIDAT

LE CONSEILLER VAE

LA COMMISSION VAE

L'ETUDIANT

L'INSTITUTION

Le candidat dispose-t-il des compétences au moins attendues au terme de … ?

Entre approche analytique et globale, entre posture réflexive et prospective (de Viron et Salmon, 2015) *le jury va apprécier l'articulation et la cohérence entre le récit et les éléments de preuve présentés par le candidat* (Dambuyant-Wargny, 2017).

PLAN

LE CANDIDAT

LE CONSEILLER VAE

LA COMMISSION VAE

L'ETUDIANT

L'INSTITUTION

La vision des étudiants VAE

Opportunités	Menaces
Sociabilité avec les autres étudiants et absence de discrimination	Difficultés liées à la reprise d'études
• Renouveau professionnel et parfois nouveau soi • Partage d'expérience(s) : académique et professionnelle	• Tensions entre les différentes « charges » : scolaires, familiales, professionnelles et nécessaires arbitrages • Importance de la charge physique et psychique

Importance de l'accompagnement, au-delà du processus d'inscription et d'accès aux études

PLAN

LE CANDIDAT

LE CONSEILLER VAE

LA COMMISSION VAE

L'ETUDIANT

L'INSTITUTION

Volonté stratégique de développer la VAE au sein de la HEFF

VAE *vs* PULSAR

Objectif stratégique lié à la promotion d'un enseignement officiel de qualité
Objectifs opérationnels : communication interne et externe

- homogénéisation des procédures VAE au sein des différentes commissions
- association du monde économique au développement de la VAE
- *+ développement de cursus en horaire adapté*
- *+ initiation en 2017-2018 d'une enquête auprès des étudiants et des « alumni »*

VAE *vs* ORGANIGRAMME SG

Définition de fonction du conseiller VAE
Désignation de référent(s) VAE au sein des catégories

Questions en suspens ?

Métier en pénurie
Dispense de pointage
Congé éducation
Adaptation du temps de travail
…

PLAN

LE CANDIDAT

LE CONSEILLER VAE

LA COMMISSION VAE

L'ETUDIANT

L'INSTITUTION

ENQUETE … LIBRES PROPOS DES ETUDIANTS

*il apparaît que les étudiants rendent compte du dispositif VAE dans des termes processuels. **La VAE est vécue comme un parcours balisé d'étapes**, par*

La VAE est vécue comme un parcours balisé d'étapes

***activer le dispositif VAE** relève, pour les étudiants, tantôt d'une **rationalité stratégique** (la VAE est vue comme un dispositif susceptible d'accélérer le temps requis pour décrocher un titre scolaire ou d'amoindrir la c… rationalité plus … l'étudiant le socia… ce dispositif).*

Activer le dispositif VAE, rationalité stratégique ou possibilité légale

*certains candidats donnent à entendre des représentations scolaires non alignées avec les attentes institutionnelles : certaines dispenses peuvent paraître étonnantes. Ici, tout se donne à voir comme si l'École relisait la trajectoire … l'individu à l'aune de critères extérieurs aux subjectivit… …nséquence … n'en reste toutefois nulle rancœur dans le chef de ces étudiants : **avancer dans le cursus est pour eux l'ultima ratio.***

Avancer dans le cursus est l'ultima ratio

*dans les faits, les candidats rapportent des **jurys très** …ofessionnelle, …utres comme un manque de reconnaissance à l'égard du travail fourni.*

Jurys très peu interventionnistes

*certains candidats relatent une difficulté à formaliser un parcours de vie ; le rapport à soi, tout comme le rapport à l'écrit, ne sont sans doute pas étrangers à cette dernière. **Ils se savent détenteurs de savoirs et de compétences** susceptibles d'être valorisés dans la formation visée, mais **éprouvent des difficultés à les objectiver et à les dialectiser** ; le … …i…) vient*

Se savent détenteurs de savoirs et de compétences mais éprouvent des difficultés à les objectiver et les dialectiser

PLAN

LE CANDIDAT

LE CONSEILLER VAE

LA COMMISSION VAE

L'ETUDIANT

L'INSTITUTION

ENQUETE … LIBRES PROPOS DES ETUDIANTS

Rôle professionnel du conseiller est problématisé

…matisé : il aide, rassure, … etc. En gros, il socialise le candidat aux cadres dans lesquels s'inscrit la VAE : le candidat prend conscience que son dossier sera susceptible d'être questionné par un jury, il s'entend pronostiquer la manière dont le jury recevra telle ou telle trajectoire scolaire ou professionnelle…

avancer dans le cursus peut s'avérer difficile pour les étudiants qui ont à répondre d'autres charges que les seules charges scolaires : emploi, famille … Honorer ces différentes temporalités sociales relève souvent du défi et le candidat a à arbitrer entre ces différentes sphères sociales. La reprise d'études pousse à la réflexivité : "Ai-je bien fait de me lancer dans pareille aventure ?", "Ne suis-je pas en train de fragiliser mon couple ?". Si les effets de la reprise d'études sur la cellule familiale sont loin d'être … qui est soulignée : "Tenir" !

Charge physique et psychique

Sur le plan de la sociabilité avec les condisciples non passés par la VAE comme avec les professionnels de l'enseignement (chargés de cours, personnel de secrétariat…), nos

Nos étudiants ne se vivent pas comme des étudiants d'exception

leur formation, l'entreprise valait le coup. Sur un plan purement instrumental, le titre scolaire a parfois permis de prétendre et d'occuper des positions sociales inenvisageables sans reprise d'études. Pour certains étudiants, c'est non seulement la figure du renouveau professionnel qui est convoquée mais également celle d'un nouveau soi, obligeant parfois la famille et autres collègues de travail à revoir leurs jugements moraux à leur égard.

PLAN

LE CANDIDAT

LE CONSEILLER VAE

LA COMMISSION VAE

L'ETUDIANT

L'INSTITUTION

ENQUETE … LES DONNEES CHIFFREES

- croissance du processus VAE au sein de la HEFF (109 dossiers)
- très peu de refus de dossiers (4) en commission VAE
- peu de renonciations (10) à s'inscrire
- peu d'abandons (15) en début d'année académique

PLAN

LE CANDIDAT

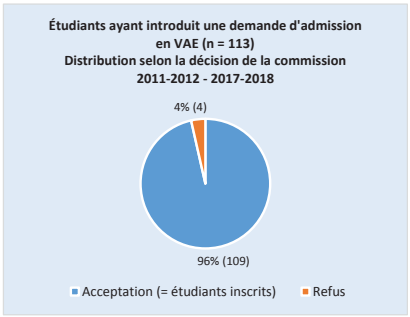
LE CONSEILLER VAE

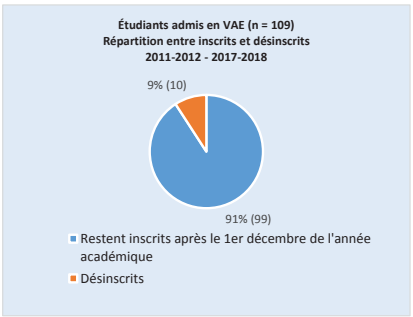
LA COMMISSION VAE

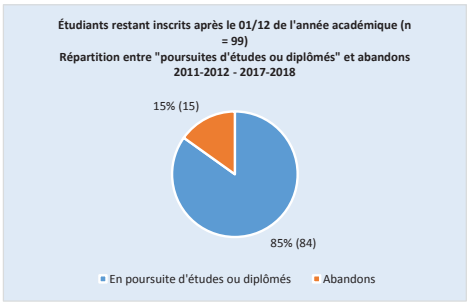
L'ETUDIANT

L'INSTITUTION

ENQUETE … LES DONNEES CHIFFREES







PLAN

LE CANDIDAT

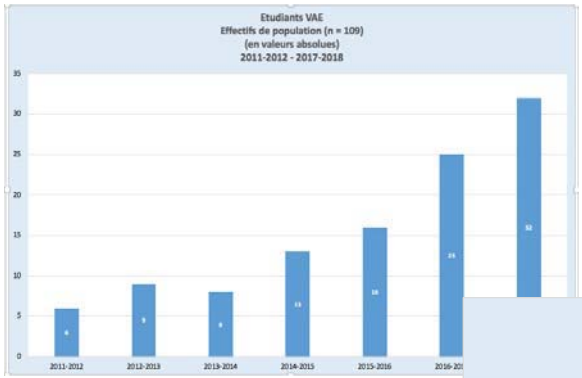
LE CONSEILLER VAE

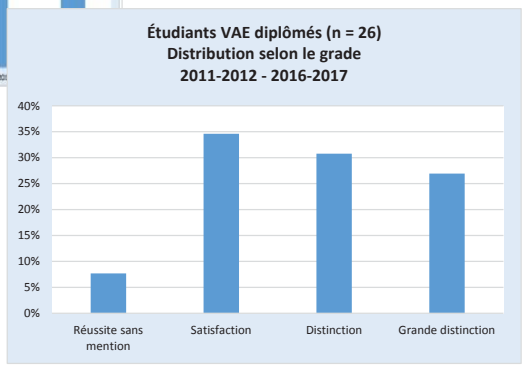
LA COMMISSION VAE

L'ETUDIANT

L'INSTITUTION

ENQUETE … LES DONNEES CHIFFREES





PLAN

LE CANDIDAT

LE CONSEILLER VAE

LA COMMISSION VAE

L'ETUDIANT

L'INSTITUTION

Merci pour votre attention
anne.vigneul@he-ferrer.eu

On ne peut rien apprendre aux gens. On peut seulement les aider à découvrir qu'ils possèdent déjà en eux tout ce qui est à apprendre.
Galilée