

Colloque Qualité du G3

Session 5

COLLOQUE QUALITÉ G3
Montréal | 24-26 octobre 2018



VENDREDI 26 OCTOBRE - AVANT-MIDI

8:45 - 9:45		Conférence 4		Salle B-2285		Monsieur Renaud Maes <i>Clients, consommateurs, apprentis. Regards étudiants sur la qualité</i>																			
9:45 - 10:15		Pause-café																							
10:15 - 11:30		SESSION 5 - (S5) - Communications et ateliers																							
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										
S5-A1		10:15 - 10:40		S5-B1		10:15 - 10:40		S5-C1		10:15 - 10:40		S5-D1		10:15 - 11:30		S5-E1		10:15 - 10:40		S5-F1		10:15 - 10:40			
Les hiérarchies de description et d'abstraction comme notions conductrices d'une démarche qualité tournée vers la prise de décision F. Bernardi et C. Fabiani				Effet d'un dispositif d'évaluation des enseignements personnalisé et accompagné F. Boraita				Les exigences de la qualité dans l'Enseignement Supérieur : le cas de la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de l'Université Hassan II - Casablanca L. El Gnaoui et D. Karimi				Atelier Les avancés et les défis en amélioration continue de la qualité du réseau collégial M. Lanciault				Le système d'information en soutien au pilotage : d'une volonté des autorités aux besoins du terrain S. Soetewey, I. Consiglio et C. Poiret				Expérience pilote en Belgique francophone : quel accompagnement et quelle responsabilisation des établissements d'enseignement supérieur en matière de démarches qualité ? C. Duykaerts, A. Aubert-Lotarski et J. Sallets					
S5-A2		10:40 - 11:05		S5-B2		10:40 - 11:05		S5-C2		10:40 - 11:05						S5-E2				10:40 - 11:05		S5-F2		10:40 - 11:05	
Pourquoi décrire ? Quelle fonction ? La coconstruction de l'organigramme et des descriptifs de fonction des services généraux d'un établissement d'enseignement supérieur A. Toussaint, D. Kizil et A. Vigneul				Comprendre et dépasser les tensions qui apparaissent si l'évaluation de la qualité produit des résultats « décevants » P.-A. Garessus, J.-S. Meia et A. Stumpf				Stratégies d'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche à la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation de l'Université de Lubumbashi J. Kalumba Ngoy								La cartographie des risques et des vulnérabilités comme outil de remédiation et accélérateur de développement T. Bontems et S. Goulin				La contribution de la coopération internationale à la mise en place d'un système d'assurance qualité - Le cas de la mise en œuvre au Togo du projet UNESCO-SHENZHEN de renforcement de l'assurance qualité en Afrique, 2017-2019 K. F. Deckon et K. Afo Sabi					
S5-A3		11:05 - 11:30		S5-B3		11:05 - 11:30		S5-C3		11:05 - 11:30						S5-E3		11:05 - 11:30		S5-F3		11:05 - 11:30			
Analyse des effets de l'enquête de satisfaction relative aux missions et prestations assurées par les services administratifs d'une université C. Van De Leemput et J. Cauwe				Mais qui est censé exploiter les résultats de l'évaluation des enseignements par les étudiants ? Ajustement d'un dispositif pour une responsabilisation accrue des acteurs P. Ricciardi Joos et F. Thurre				La mesure, moment clé d'une Démarche Qualité à l'IUT Robert Schuman (Université de Strasbourg) J. Martin et M. Ludwig								Plan d'action : comment assurer un suivi efficace ? Partage d'expériences C. Delwiche et C. Dunemann				Un an après l'autoévaluation : quels effets sur la gouvernance et le pilotage des établissements d'Afrique subsaharienne ? J.-P. Thouard, B. Zuppinger, K. Mohamadou et Z. Lire					
11:45 - 13:15		Repas																							

SESSION 5

Les hiérarchies de description et d'abstraction comme notions conductrices d'une démarche qualité tournée vers la prise de décision



F. Bernardi, C. Fabiani
Cellule de pilotage, d'analyses et d'évaluations
Université de Corse Pascal Paoli
Colloque G3, Montréal, octobre 2018



2

Développement

- Eléments de contexte
- Pilotage et qualité à l'Université de Corse
- Problématique récurrente du pilotage du point de vue de la gouvernance
- Démarche mise en œuvre : approche systémique
- Hiérarchies de description et d'abstraction
- Phases d'étude théoriques
- Exemple simplifié de mise en œuvre : les conventions de partenariat
- Conclusion et informations complémentaires



Eléments de contexte

- Université de Corse Pascal Paoli
 - ✓ 4700 étudiants
 - ✓ Pluridisciplinaire, 9 composantes pédagogiques, 1 école d'ingénieurs, PACES, ESPé, Ecole doctorale...
 - ✓ Recherche tournée vers l'environnement et la société
 - ✓ Accès aux RCE au 1^{er} janvier 2009
- Contexte institutionnel spécifique
 - ✓ Lois de décentralisation relatives à la région Corse de 2002 et 2004
 - Compétences spécifiques de la Région : carte des formations, patrimoine...
 - Contrat d'établissement tripartite Etat – Région – Université dérogatoire du droit commun basé sur une convention cadre de 2004
 - ✓ Format des conventions d'application depuis 2006
 - Modèle de contrat d'objectifs et de moyens
 - Evaluations tripartites sur la base d'indicateurs partagés



Pilotage et qualité à l'Université de Corse

- Cellule de pilotage créée en 2006
 - ✓ Répondre aux besoins de l'évaluation dans le cadre des conventions d'application
 - ✓ Répondre aux besoins du pilotage stratégique et opérationnel
 - ✓ Construire et orienter une démarche de qualité des processus : non centralisation volontaire de la qualité mais support stratégique et méthodologique
 - ➔ **Imbrication des notions de pilotage et de qualité par l'entremise des processus**
- Outils mis en œuvre
 - ✓ Entrepôt de données construit, développé et maintenu depuis 2007
 - ✓ Développement d'outils spécifiques : pilotage de la masse salariale, campagnes d'emplois, suivi budgétaire, audits internes...
- Élément clé : Positionnement central de la cellule
 - ✓ Responsable directement sous l'autorité du Président de l'Université et membre du comité de direction depuis 2006
 - ✓ Responsabilité de l'ensemble des évaluations et audits institutionnels : IGAENR, AERES/HCERES, Cour des Comptes, Accréditation,...
 - ✓ Interface permanente avec l'ensemble des services et composantes



Problématique récurrente du pilotage du point de vue de la gouvernance

- Constat général dans le pilotage par indicateurs
 - ✓ Construction : Définition, stabilité, portée et disponibilité des données
 - ✓ Relations aux projets ou à la politique à évaluer, impacts politiques éventuels
 - ✓ **Besoin sans cesse renouvelé d'adaptation du niveau de détail (phénomène de besoin de recontextualisation au fur et à mesure que l'indicateur est approprié)**
- Solutions classiques mises en œuvre : approches génériques
 - ✓ Fiabilisation des données
 - ✓ Fiabilisation des processus et procédures
 - ✓ Diffusion de la démarche dans les services et composantes
- Constat : un trop grand nombre possible d'études à mener
 - ➔ **Quelles priorisations de choix d'études pour obtenir l'indicateur ou l'information avec le niveau de détail adéquat au moment de la prise de décision ?**



Quelques exemples d'illustration

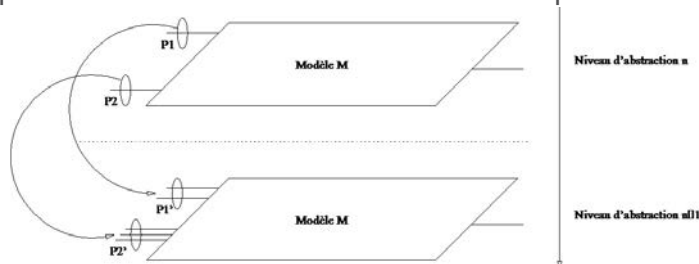
- Entrepôt de données : Réussite aux examens
 - ✓ Détail par étape, par niveau LM, par composante, par discipline...
 - ✓ Détail par type de bac, par type d'aide financière,...
 - ✓ Détail par volume horaire, par moyens affectés dans les précédentes campagnes d'emplois...
 - Conventions de partenariat
 - ✓ Détail par organisme, par source de financement, par type de financement...
 - ✓ Détail par objectif politique, par composante, par type de budget...
- ➔ **Complexité générale de la prise de décision**
- ➔ Croisements possibles entre les niveaux de détail
 - ➔ Croisements possibles entre les processus impactant les indicateurs

Démarche mise en œuvre : l'approche systémique

- Solutions existantes
 - ✓ Hiérarchies des logiciels de Business Intelligence, approches de décomposition des processus...
 - ✓ Réponses applicables si le choix des études est déjà orienté
- **Démarche globale d'orientation des études : Considérer l'ensemble de l'activité de l'université comme un système physique complexe**
 - ✓ Théorie de la modélisation et de la simulation de systèmes
 - ✓ Interconnexion de sous-systèmes, de composants et d'entrées-sorties
 - ✓ Possibilité d'une approche comportementale dynamique simulable (non mise en œuvre actuellement mais projetée)
 - ✓ Décomposition puis présentation hiérarchique des processus et des données pour guider les choix d'études
 - Hiérarchie de description
 - Hiérarchie d'abstraction

Hiérarchies de description et d'abstraction

- Hiérarchie de description (Hiérarchie « classique » à plat)
 - ✓ Décomposition d'un système en sous-systèmes
 - ✓ Conservation des entrées-sorties et des informations disponibles
- Hiérarchie d'abstraction (P.A. Fishwick, 1996)
 - ✓ Décomposition d'un système en sous-systèmes
 - ✓ Détermination sélective de la quantité d'informations présentée, augmentation de la quantité d'information avec le niveau
 - ✓ Passage entre les niveaux par des fonctions de transition
 - ✓ Interface possible vers la définition de chemins critiques





Phases d'étude théoriques

- Phase 1 : Etude des besoins de gouvernance et des impacts généraux
- Phase 2 : Définition des entrées-sorties du système étudié
- Phase 3 : Définition des sous-systèmes (Hiérarchie de description)
- Phase 4 : Définition des niveaux d'abstraction souhaités
- Phase 5 : Définition des fonctions de transition
- Phase 6 : Orientation des choix d'études



Exemple simplifié de mise en œuvre : les conventions de partenariat

- Phase 1 : Etude des besoins de gouvernance et des impacts généraux
 - ✓ Connaissance des partenaires existants
 - ✓ Etat des relations avec les partenaires existants
 - ✓ Prospective sur les partenariats futurs
 - ✓ Impacts politiques des partenariats
 - ✓ Cohérence des partenariats avec la politique d'établissement
 - ✓ Impacts financiers sur les composantes de l'établissement
 - ✓ ...

Exemple simplifié de mise en œuvre : les conventions de partenariat

• Phase 2 : Définition des entrées-sorties du système

✓ Entrées du système

- Partenaire
- Type de partenariat (pédagogie, recherche, innovation...)
- Porteur interne
- Moyens apportés
- ...

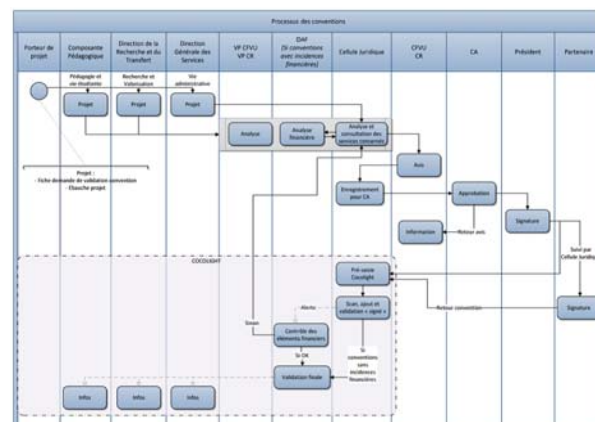
✓ Sorties du système

- Impact politique
- Financements
- Résultats scientifiques
- ...

Exemple simplifié de mise en œuvre : les conventions de partenariat

• Phase 3 : Définition des sous-systèmes (Hiérarchie de description)

- ✓ Partenaires
- ✓ Porteur interne à l'Université
- ✓ Services intermédiaires (RH, finances, juridiques...)
- ✓ Décomposition des flux de données entre les différents intervenants
- ✓ ...





Exemple simplifié de mise en œuvre : les conventions de partenariat

- Phase 4 : Définition des niveaux d'abstraction souhaités (exemples)

	Entrées	Sorties	Questions associées
Niveau 5	Typologie du partenariat	Typologie d'impact	Quel est le type de partenariat ?
Niveau 4	Partenaire ; Type de portage interne	Typologie d'impact	A quel niveau politique se situe le portage interne ?
Niveau 3	Fonction du partenariat ; Porteur ; Apport financier	Montant des financements	Quel impact financier amont et aval pour la structure ?
Niveau 2	...	...	

- ➔ Chaque niveau d'abstraction doit répondre à une question de gouvernance
- ➔ Chaque niveau d'abstraction doit définir des indicateurs d'activité ou de performance quantitatifs ou qualitatifs



Exemple simplifié de mise en œuvre : les conventions de partenariat

- Phase 5 : Définition des fonctions de transition (exemples)

	Entrées	Sorties
Niveau 5	Typologie du partenariat	Typologie d'impact
	Référentiels de partenariats et de porteurs internes	
Niveau 4	Partenaire ; Type de portage interne	Typologie d'impact
	Agrégation des montants financiers apportés	Agrégation des montants de financements selon leur type
Niveau 3	Fonction du partenariat ; Porteur ; Apport financier	Montant des financements
	...	...
Niveau 2	...	...



Exemple simplifié de mise en œuvre : les conventions de partenariat

- Phase 6 : Orientation du choix des études
 - ✓ **Phase intégrative** d'études d'abstractions
 - Mise en relation des systèmes modélisés
 - Croisement des fonctions de transition
 - ✓ Construction itérative d'une base de données de processus décrits selon des niveaux d'abstraction différents
 - Indicateurs d'activité et de performance
 - Fonctions de transition
 - ✓ Choix des études pour obtenir le maximum d'informations possible :
Priorisation sur les réponses à apporter aux niveaux d'abstraction définis



Cas d'utilisation

- Besoin de gouvernance : Analyse de la demande d'une entreprise sollicitant un partenariat de recherche
 - ✓ Sous-Systèmes sollicités
 - Conventions de partenariats
 - Production scientifique
 - Financement pédagogique
 - ✓ Niveaux d'abstraction immédiats
 - Tous ceux présentant le partenaire en entrée
 - Exemples d'informations immédiates : Niveau politique de portage, types de partenariats scientifiques, volume de financement de la taxe d'apprentissage
 - ✓ Informations accessibles par la navigation dans les niveaux d'abstraction
 - Porteurs internes
 - Etat des réalisations
 - Montants de financements
 - Filières pédagogiques concernées
 - ...



Conclusion et informations complémentaires

- Méthodologie
 - ✓ Tentative de réponse à des problèmes pratiques de gouvernance
 - ✓ Moyen de standardiser et prioriser les études menées
 - ✓ Moyen de classer les projets et activités de l'université
 - ✓ Opportunité de standardiser les rendus d'évaluation par type de projet ou d'activité pour établir une comparabilité (dépasser les « spécificités » trop souvent opposées)
- Informations complémentaires
 - ✓ Implémentation sous forme de base de données
 - 9 sous-systèmes modélisés actuellement
 - Entre 4 et 6 niveaux d'abstraction pour chacun d'entre eux
 - ✓ Saisie des informations par les services concernés quand les applications métiers ne peuvent pas répondre au besoin
 - ✓ **Construction itérative du système sans recherche d'exhaustivité impossible à atteindre**
 - ➔ **Nécessité de connaissance très fine des besoins en gouvernance**

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

Pourquoi décrire ? Quelle fonction ?
Coconstruction de l'organigramme et des descriptifs de
fonction des services généraux d'un établissement
d'enseignement supérieur

Anne Vigneul, Amaël Toussaint, Derya Kizil
Octobre 2018

L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR EN
BELGIQUE

HEFF

METHODOLOGIE

EVOLUTION

*L'exploration n'est pas une action, mais un état d'esprit face à la
vie. C'est l'aiguille d'une boussole intérieure qui se met à indiquer
systématiquement l'inconnu (...) »*

Bertrand Picard, André Borschberg – Objectif soleil : deux hommes
et un avion. L'aventure Solar Impulse, Stock, 2017, p.14.

*Dans un environnement qui change, il n'y a pas de plus grand
risque que de rester immobile.*

Jacques Chirac.

L'enseignement supérieur en Belgique francophone

L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN BELGIQUE

HEFF

METHODOLOGIE

EVOLUTION

Illustration : nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s dans l'enseignement supérieur, par forme d'enseignement, en 2015-2016²²

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

Illustration : répartition géographique des pôles

Francisco Ferrer

3000
étudiants



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

Source : ARES

3

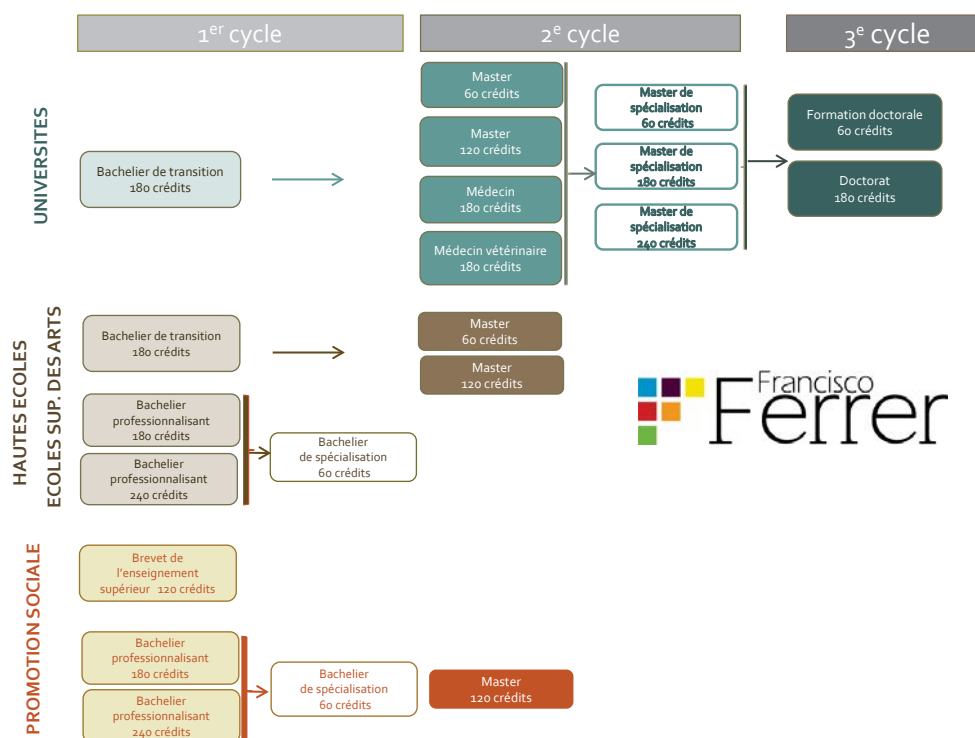
L'organisation de l'enseignement supérieur

L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN BELGIQUE

HEFF

METHODOLOGIE

EVOLUTION



Francisco Ferrer

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

4

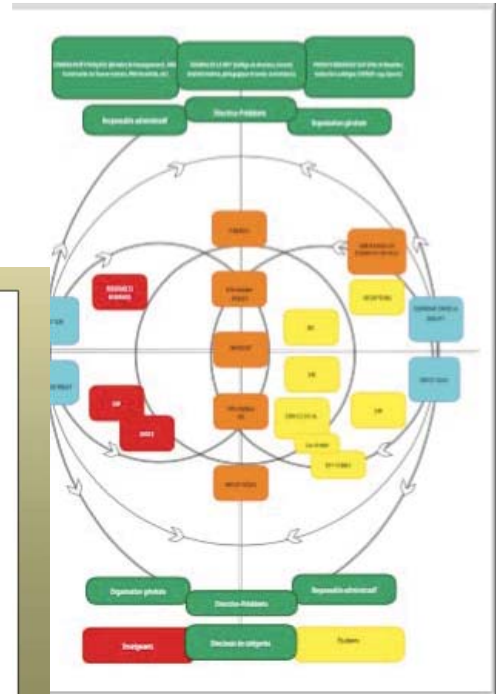
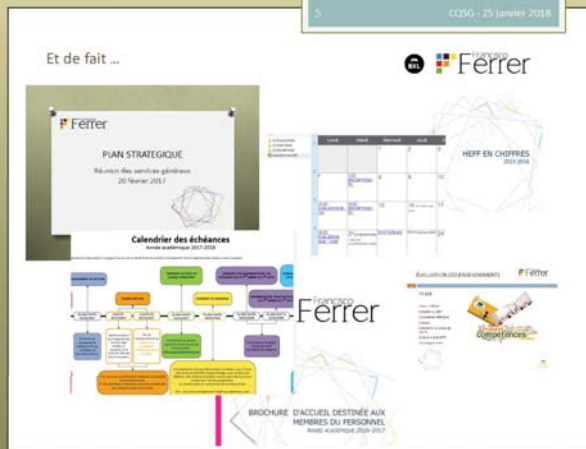
Pourquoi un descriptif de fonction ?

L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR EN
BELGIQUE

HEFF

METHODOLOGIE

EVOLUTION



5

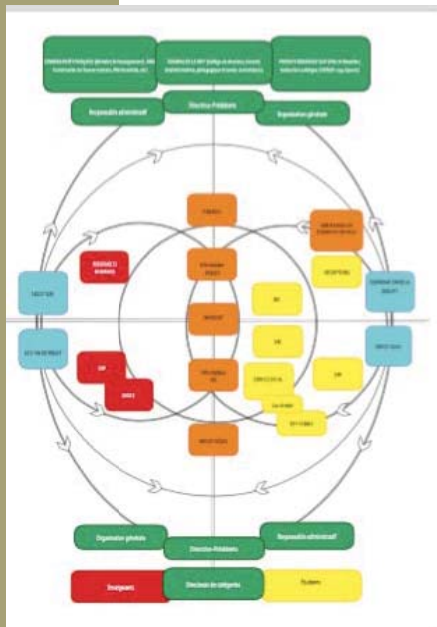
Des outils et des objectifs ...

L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR EN
BELGIQUE

HEFF

METHODOLOGIE

EVOLUTION



MAINTENIR UNE COHERENCE

- Approche participative
- Création d'un document propre aux SG

FAVORISER UN ETAT D'ESPRIT

- Adhésion
- Responsabilisation
- Partage des objectifs et des tâches - collaboration
- Réflexion
- Transparence

EVITER LES OBSTACLES

- Compartimentage rigide
- Limitation des interactions

6

Nos choix ...

L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR EN
BELGIQUE

HEFF

METHODOLOGIE

EVOLUTION

un seul descriptif pour
l'ensemble des SG

rédigé à la façon d'un champ de compétences

construit en fonction de l'organigramme des SG listant les compétences et savoir-faire attendus par un service, de la part des autres services (ou d'un cadran de l'organigramme, de la part des autres cadrans) accompagné d'un espace partagé où une procédure fait écho à chaque compétence

permettant de constituer
la part fixe du descriptif de chacun

en lien avec le
PULSAR,
l'ECHEANCIER et le
REPORTING

fruit d'un dialogue avec la Directrice-Présidente

que l'on soit référent ou non d'une action du PULSAR
établi en regard de la situation de chacun fixant des objectifs assortis d'échéances

permettant de constituer
la part variable du descriptif de chacun

Nos définitions ...

L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR EN
BELGIQUE

HEFF

METHODOLOGIE

EVOLUTION

Descriptif de fonctions par service

=

MISSIONS + COMPETENCES + ACTIVITES

MISSIONS	raison d'être, rôle ou finalité du service
COMPETENCES <i>transversales</i> (communes à l'ensemble des fonctions exercées au sein des services généraux) - ou <i>spécifiques</i> (attribuées à un service en particulier)	capacité à acquérir des connaissances pratiques ou théoriques et des aptitudes ou attitudes de travail. Une compétence peut être :
ACTIVITES	ce qui est mis en œuvre pour remplir la mission

La co-construction et l'identification des compétences transversales

L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR EN
BELGIQUE

Date	Avril 2017	Rédaction des post-it
16/03/2017	01/05/2017 – 15/05/2017	Analyse des résultats obtenus et définition de la suite des opérations
23/03/2017		
23/03/2017 – 20/04/2017	15/05/2017	Présentation de la première étape aux membres des services généraux Présentation des compétences transversales identifiées aux membres des services généraux
20/04/2017		
20/04/2017 – 30/06/2017		
Année académique 2017-2018	Ajustements éventuels et évolution du projet	
Année académique 2018-2019	Évaluation du projet	

Votre participation
Méthodologie

- Origine
- Objectifs
- Rédaction des compétences

- Compétences transversales et *votre participation*
- Définition des compétences spécifiques
- Modèle de descriptif de fonction



La co-construction et l'identification des compétences transversales

L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR EN
BELGIQUE

HEFF

METHODOLOGIE

EVOLUTION

123 POST-IT !

Synthèse des compétences listées

Traitement des POST IT

Harmonisation

Mise en image

[illegible]



		COMPETENCES	
personnelles	techniques	administratives	informatiques
VALEURS	EXPERTISE	EXECUTION	COMMUNICATION
promouvoir la qualité	maîtrise	transmettre	communiquer
proactivité	transparence	concevoir	mettre à jour
écoute active		respecter	relayer
bienveillance		gérer	
professionnalisme			

COMPETENCES PERSONNELLES (VALEURS)				
Pratiquer la qualité	Proactivité	Ecoute active	Bienveillance	Professionnalisme
Structurer le travail avec un souci de qualité Avoir un regard rétrospectif sur le travail réalisé	Formuler de nouvelles propositions Optimiser les processus pour atteindre les objectifs	Etre ouvert aux innovations proposées Ecouter les échanges d'information en vue d'atteindre les objectifs	Mettre les prospects de façon équitable, avec respect et courtoisie Accueillir une attitude ouverte/impertinente face à tout interlocuteur	Assumer la responsabilité de son travail Recourir aux personnes ressources Responsabiliser manuellement les compétences (fonctionnel/interfonctionnel)
	Etre capable d'appliquer les nouvelles technologies pour résoudre les situations Monitorer l'efficacité des données avant la prise de décision		Prendre en compte les intérêts de l'organisation Assurer le changement Avoir de la confiance face à la situation potentiellement conflictuelle Analyser les problèmes avec compréhension Proposer une analyse évaluative de ses actions Elaborer un plan d'action	
COMPETENCES TECHNIQUES (EXPERTISE)				
Maîtriser	Transparaissance			
Appuyer la méthode pratique mais également les techniques Donner un avis fondé sur des connaissances pertinentes, pertinentes et actualisées	Partager son expérience Encourager les collègues à partager leur expérience, leurs connaissances et les enseignements pratiques du site de l'origine Partager les informations en interne et en externe			
COMPETENCES ADMINISTRATIVES (EXECUTION)				
Transmettre	Générer	Respecter	Gérer	
Expliciter les directives et les processus établis	Elaborer des propositions en tenant compte du cadre, des avis des parties prenantes et des besoins S'engager des bonnes pratiques	Respecter et appliquer les règles, règlements, procédures, consignes et directives Respecter les règles de confidentialité et la signature relative à la protection de la vie privée Veiller au soutien de la table ronde	Appliquer les directives des autorités académiques au sein du service Participer à l'élaboration de règles de bon gouvernement Proposer une évaluation continue du travail	
Expliciter les contraintes organisationnelles	Veiller à la mise en œuvre des objectifs stratégiques du PUIS-MSR			
COMPETENCES INFORMATIONNELLES (COMMUNICATION)				
Communiquer	Mettre à disposition	Relayer		
Donner une information complète Aider à l'essayer et structurer son message Utiliser un vocabulaire précis et adapté à son interlocuteur Argumenter sur base des informations disponibles et disponibles Communiquer / collaborer avec les collègues en vue d'assurer l'harmonisation avec le PUIS-MSR	Partager les informations, les outils développés et les bonnes pratiques	Passer le relais au moment opportun quand le temps l'impose Donner un feed-back aux personnes impliquées, par rapport à leurs attentes Identifier et informer rapidement des problèmes pouvant constituer des problèmes		
COMPETENCES COLLABORATIVES (INTERACTION)				
Accompagner	Organiser	Coordonner		
Remplir le rôle de soutien aux collègues Participer aux conférences, accepter de nouvelles missions Etre disponible pour l'aide Soutenir techniquement les collègues Collaborer avec les collègues	Intégrer les collègues intéressés par un projet Identifier les personnes ressources pour la réalisation d'un projet Transférer les connaissances et savoir-faire pour soutenir l'apprentissage des collègues Offrir et préciser les missions du service conformément au PUIS-MSR	Mettre en relation les personnes concernées pour mener à bien le projet Organiser la concertation/consultation Appuyer les projets à mener Prendre en compte l'impact de l'interaction sur le réseau de travail Assurer la communication et la collaboration au sein de		

11

L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN BELGIQUE		Date	Mise en œuvre 12 juin 2017
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN BELGIQUE	L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN BELGIQUE	29/05/2017	Présentation des compétences transversales assorties d'indicateurs et du plan d'action pour le tableau de répartition des activités et les services pilotes
		26/06/2017	Compétences spécifiques: retour des services pilotes et présentation
		15/09/2017	Généralisation à l'ensemble des SG (compétences spécifiques)
		21/12/2017	Définition d'un modèle de tableau de répartition des activités
		21/12/2017	Rédaction des différents tableau de répartition des activités
Date		Avril 2017	Rédaction des post-it
16/03/2017	C	01/05/2017 – 15/05/2017	Analyse des résultats obtenus et définition de la suite des opérations
23/03/2017		23/03/2017 – 20/04/2017 20/04/2017 20/04/2017 – 30/06/2017	Présentation de la première étape aux membres des services généraux Présentation des compétences transversales identifiées aux membres des services généraux
Année académique 2017-2018		Ajustements éventuels et évolution du projet	
Année académique 2018-2019		Évaluation du projet	

Compétences transversales et *votre participation*
 Définition des compétences

Compétences transversales
et *votre participation*

Définition des compétences
spécifiques

Modèle de descriptif de
fonction

EVOLUTION

De quoi est composé un descriptif de fonction ?

Vise à donner une vue d'ensemble sur les missions d'une personne, les principales activités ainsi que les compétences qu'elle met en œuvre

Mission: raison d'être, rôle ou finalité du poste occupé
Activités: ce qui est réalisé pour remplir la mission

Compétence: capacité à mettre en œuvre des connaissances pratiques ou théoriques et des aptitudes ou attitudes de travail. Une compétence peut être transversale (commune à l'ensemble des fonctions exercées au sein des services généraux) ou spécifique (attribuée à un service en particulier).

Un descriptif de fonction : pour quoi ?

Outil favorisant l'adhésion au plan stratégique, interconnexion entre les services, prend en considération les besoins actuels et futurs

Un descriptif de fonction : pour qui ?

Améliorer l'accompagnement, Savoir avec une certaine quiétude ce que l'on attend

Comment faire évoluer un descriptif de fonction ?

Un descriptif de fonction n'a évidemment pas pour but de figer l'organisation et n'est donc jamais définitif. En effet, il sera amené à évoluer au fil des ans et devra être revu en concertation avec le Directeur. Jamais définitif
être adapté pour refléter au mieux les impacts d'une évolution, changements stratégiques institutionnels ou la réorganisation de la structure de la Haute École.

*Une amélioration de la qualité,
c'est comme un élastique.*

*Si vous le tirez, il s'étend, comme vous le souhaitez.
Et si vous le lâchez, il revient immédiatement.*

Willems A., Bbest

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

Analyse des effets de l'enquête de satisfaction relative aux missions et prestations assurées par les services administratifs d'une université

Cécile VAN DE LEEMPUT

Université libre de Bruxelles, Centre de recherche en psychologie du travail et de la consommation et Observatoire de la Qualité

Jade CAUWE

Université libre de Bruxelles, Observatoire de la Qualité

Introduction



- Cette enquête s'inscrit dans le cadre de la politique Qualité de l'université traduisant une dynamique d'amélioration continue dans les secteurs de l'enseignement, de la recherche, des services à la collectivité et de la gouvernance institutionnelle



- Réalisée par l'Observatoire Qualité de l'Université



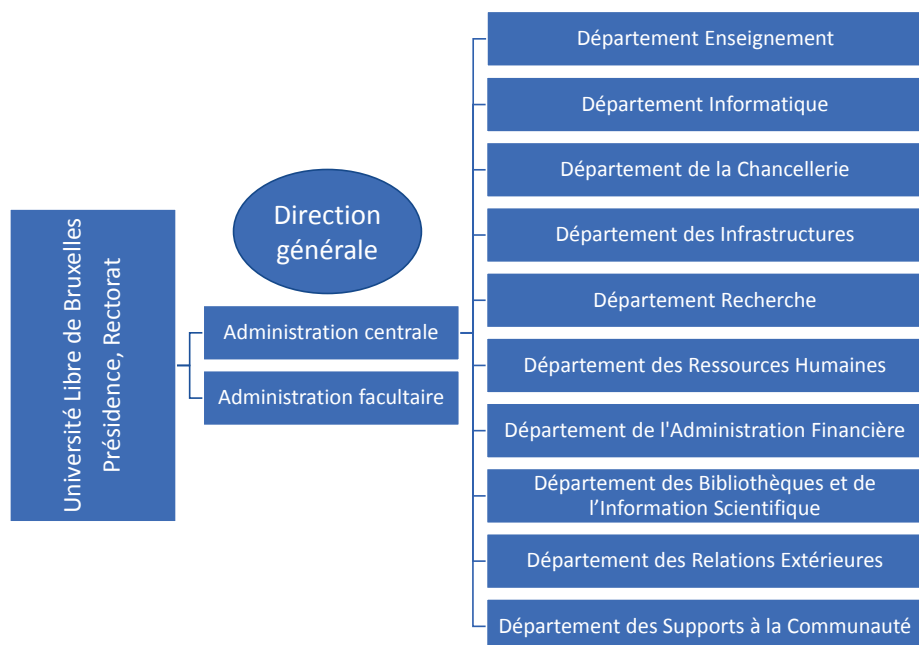
Trois objectifs de l'enquête de satisfaction : recueillir des avis des personnels (PATGS – Aca – Sc) ; évaluer le degré de connaissance et les facteurs de satisfaction et/ou d'insatisfaction ; formuler des recommandations pour l'ensemble des départements administratifs de l'Université



- Questionnaire élaboré sur base des contributions des différents départements administratifs de l'Université : questions communes et questions spécifiques

Introduction

Organigramme institutionnel de l'Université libre de Bruxelles



1. Objectifs et méthodologie

2. Résultats principaux de l'enquête de satisfaction

3. Plans d'action développés suite à l'enquête de satisfaction

4. Entretiens avec les directions

5. Enquête à venir

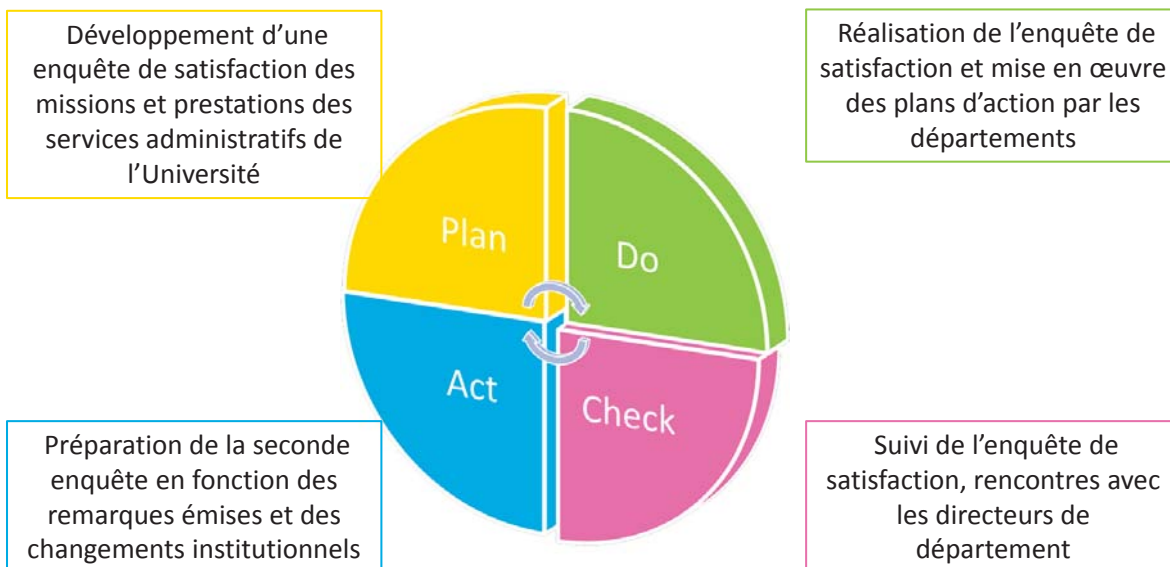
6. Conclusion

1 - Objectifs et méthodologie

- **Objectifs de la présente analyse** dans le cadre d'une démarche qualité
 - Perceptions des résultats auprès des directions des départements
 - Suivi des plans d'action transversaux et spécifiques développés suite à la diffusion des résultats de l'enquête
 - Préparation de l'enquête à venir
- **Méthodologie**
 - Entretiens avec chaque directeur et directrice de département et le Directeur Général
 - Canevas d'entretien
 - Mode de diffusion des résultats de la 1^{ère} enquête et réactions des personnels
 - Etats des lieux sur l'avancement des plans d'actions
 - Une enquête destinée à se répéter



1 - Objectifs et méthodologie



1. Objectifs et méthodologie
- 2. Résultats principaux de l'enquête de satisfaction**
3. Plans d'action développés suite à l'enquête de satisfaction
4. Entretiens avec les directions
5. Enquête à venir
6. Conclusion

2 - Résultats principaux de l'enquête de satisfaction

• Ce qui ressort de l'enquête pour l'ensemble des départements

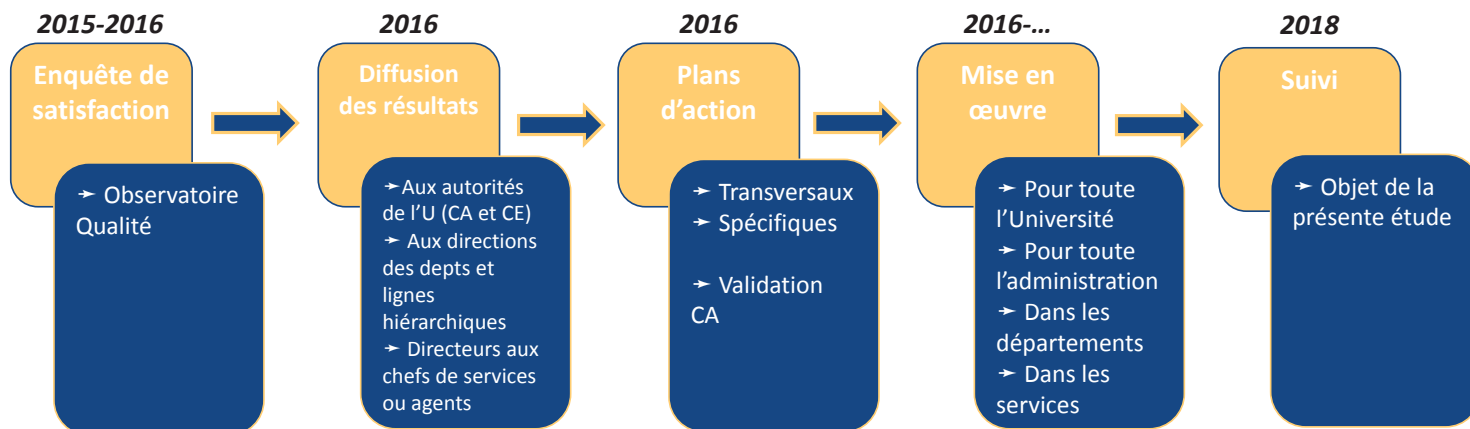
- Taux de réponse jugé satisfaisant (30,4 %)
- Moyenne de satisfaction des missions et services : entre **3,2/5** et **3,7/5**
 - Moyenne de satisfaction variant peu entre les départements et selon les personnels
- Commentaires libres plus critiques
- Information et Communication : *facteurs tant de satisfaction que d'insatisfaction*
 - Importance accordée à la clarification, visibilité, circulation ainsi qu'à la mise à disposition de l'information
 - *Manque de connaissances* des prestations offertes et des procédures
 - *Renforcer et améliorer la communication* entre les différents services, entre les différents départements et entre les services administratifs et les facultés
- Disparités dans la disponibilité ou l'accessibilité des ressources (campus et niveaux de l'administration)
- Intérêt porté à l'accueil des nouveaux engagés → Faciliter leur intégration



1. Objectifs et méthodologie
2. Résultats principaux de l'enquête de satisfaction
- 3. Plans d'action développés suite à l'enquête de satisfaction**
4. Entretiens avec les directions
5. Enquête à venir
6. Conclusion

3 – Plans d'action développés suite à l'enquête

- Contexte du développement des plans d'action



3 – Plans d'action développés suite à l'enquête

• Plan d'action institutionnel



- **Formation orientée service client** : formation liée à la perception des personnels sur leur positionnement au sein d'un département et comment essayer de comprendre son interlocuteur. Cette formation est développée par le DRH

- **Projet web « Inside out »** : refonte complète de l'organisation de l'information en ligne et simplification de l'accès à chaque information.

Formation à l'écriture web (orientée utilisateurs) pour les contributeurs



3 – Plans d'action développés suite à l'enquête

• Plans d'action départementaux – 1

Communication : Créer un réseau contact – uniformiser la communication au sein d'un département – accessibilité des collaborateurs au sein d'un département (gestion des mails, disponibilités, etc.) – présence sur tous les campus



Information : lié à la méconnaissance des services – définition des missions – simplification des procédures – identification des informateurs – système de centralisation téléphonique, dispatching, adresse générique



Développement informatique : Tutoriels – Uniformisation, amélioration et mise à jour des contenus



Plan financier : interne, externe – analyses ou demandes

3 – Plans d'action développés suite à l'enquête

- Plans d'action départementaux – 2



Accueil des nouveaux engagés : Checklist des actions à faire, des instances et de l'organisation administrative – Journée des nouveaux engagés

Réorganisation des services : lieux de convivialité – réorganisation structurelle des services, etc.



Engagement de personnels : création de profils de fonction liés au plan d'action (communication, relai, etc.)

Axes spécifiques aux métiers des départements (Exemple : politique énergétique – information personnalisée sur la carrière des agents – révision de l'offre alimentaire, etc.)

1. Objectifs et méthodologie
2. Résultats principaux de l'enquête de satisfaction
3. Plans d'action développés suite à l'enquête de satisfaction
- 4. Entretiens avec les directions**
5. Enquête à venir
6. Conclusion

4 – Entretiens avec les directions

• Canevas rencontres avec les directeurs de départements

1. Mode de diffusion des résultats de la 1^{ère} enquête et réactions des personnels
2. Avancement des plans d'actions développés suite à la diffusion des résultats
3. Perception de l'enquête destinée à se répéter



• Contexte institutionnel

➤ Depuis le lancement de la 1^{ère} enquête, 5 départements ont changé de directeurs. Ainsi, les directeurs rencontrés en 2018 n'étaient pas les mêmes que les directeurs lors de la diffusion des résultats en 2016

➤ Un département connaît un changement structurel assez important. En 2017 ce département est scindé en deux entités. En 2018, ce département est intégré à un autre département de l'administration. Le département n'existe alors plus



4 – Entretiens avec les directions

• Mode de diffusion et réactions

- Echelles de satisfaction : présentation aux services
 - Qualité assez disparate entre services d'un département : impact dans la note globale
 - Départements « multi métiers » : réactions contrastées des personnels du département

- Commentaires ouverts : précaution vis-à-vis des agents
 - « Recevoir du feedback négatif sur son travail c'est déstabilisant »
 - Caractère anonyme : Qui répond ?



- Focalisation sur la ou les dernières expériences personnelles avec un département ou un service

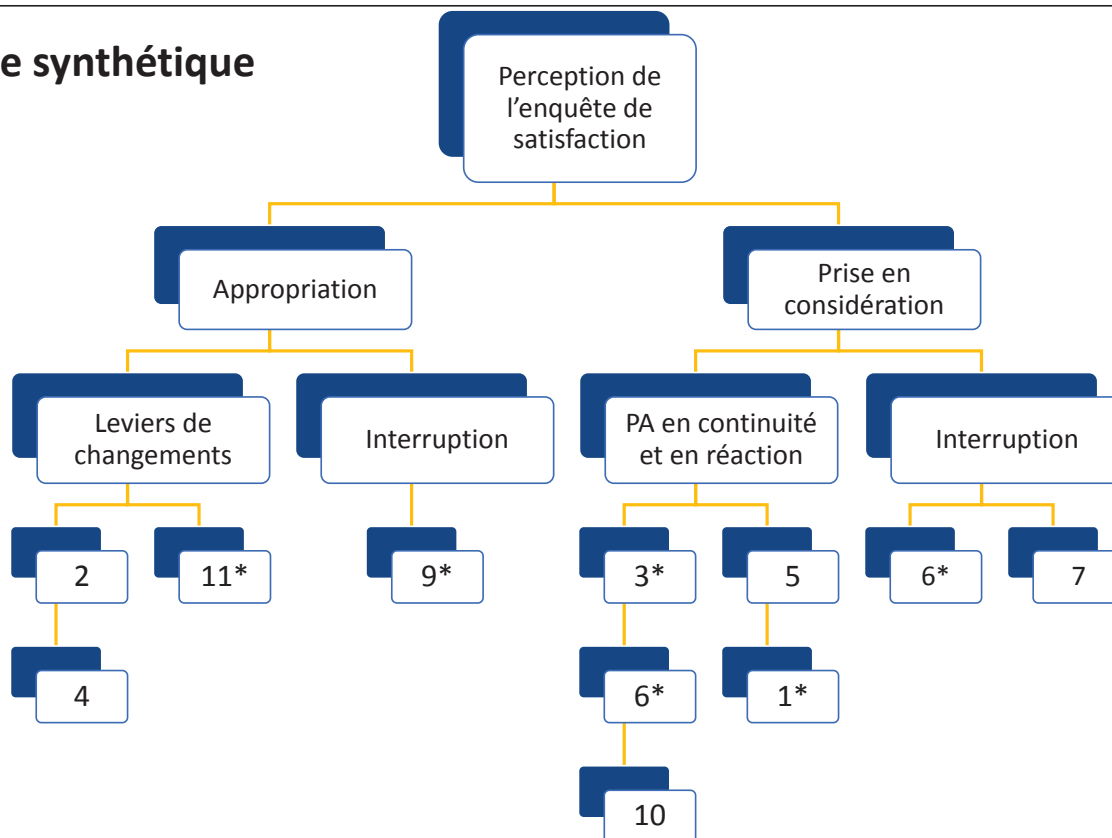
- Contrôle supplémentaire de la part de l'université ou responsabilisation

4 – Entretiens avec les directions

• Avancement des plans d'actions

- Prise en compte par tous les départements
- Démarche active, réactivité +/- importante selon les départements
- *Difficulté d'identifier les éléments à travailler (caractères isolés de certains commentaires)*

Vue synthétique



* Départements dans lesquels il y a eu un changement de directeurs/directrices ou un changements de structure

4 – Entretiens avec les directions

• Obstacles et Facilitateurs identifiés par les directions de départements dans la mise en place de leur plan d'action

- Changements de directeurs ou de structures dans les départements
- Manque de temps et d'énergie
- Manque de ressources humaines
- Manque de soutien hiérarchique
- Gestion du quotidien, charge d'autres projets
- Certaines choses dépendent de quelqu'un d'autres
- Travailler ensemble dans les équipes ou entre départements
- Lenteur des processus dans la mise en place des changements
- Aspect financier : insuffisant ou ne dépend pas des départements



- Implication et le soutien de certaines équipes
- Dynamisme, engagement, mobilisation vis-à-vis du plan d'action
- Projet « web Inside Out » pris en charge par les autorités

4 – Entretiens avec les directions

• Exemples d'actions concrètes prise au sein de certains départements

Pour un département où **les résultats** ont eu un fort impact

- Coaching extérieur pour travailler la cohésion d'équipe, rêver la manière dont on souhaite travailler
- Sensibiliser les gens à leur métier, gérer différemment une réunion, devenir acteur de sa profession, agir dans un but commun
- Rédaction d'une charte des valeurs, newsletters du département, *vis ma vie au sein du département*, moments de convivialité, etc.



- Un département a développé une **application** dans le but d'améliorer la qualité de leurs prestations. Il s'agit d'une application permettant de faciliter la signalisation et la prise en charge de problème technique sur les différents campus de l'université



1. Objectifs et méthodologie
2. Résultats principaux de l'enquête de satisfaction
3. Plans d'action développés suite à l'enquête de satisfaction
4. Entretiens avec les directions
- 5. Enquête à venir**
6. Conclusion

5 – Enquête à venir

- **Deuxième enquête : Contenu et période**

- Attendre le **lancement du nouveau site web**
- **Quels sont les publics principaux des services ?** Questionnement sur la pertinence d'une enquête à destination des personnels sur des services qui ne leur sont pas prioritairement adressés ?
- **Sens de la comparaison ?** Institution est en mouvement : Reprendre une photographie de l'institution ou comparer les évolutions d'une année à l'autre ?
- En décalant l'enquête à 4 ans, le **taux de rotation** des répondants sera important



1. Objectifs et méthodologie
2. Résultats principaux de l'enquête de satisfaction
3. Plans d'action développés suite à l'enquête de satisfaction
4. Entretiens avec les directions
5. Enquête à venir
- 6. Conclusion**

6 - Conclusion

- **Apport des entretiens avec les directions**

- Aller au-delà des résultats de l'enquête
- Apporter du contenu sur la mise en œuvre de plans d'action
- Orientation processus plutôt que résultats
- Appréhender la 2^{ème} enquête dans la dynamique organisationnelle

➔ Cette investigation s'inscrit dans la perspective d'une amélioration de la qualité des missions et prestations tout en étant dans la continuité des changements déjà mis en œuvre au sein de la communauté universitaire

Merci pour votre attention



CONTACTS

Observatoire de la Qualité ULB

Jade Cauwe jade.cauwe@ulb.ac.be

Cécile van de Leemput cecile.van.de.leemput@ulb.ac



UNIVERSITÉ
DE NAMUR

FACULTÉ
D'INFORMATIQUE



Effet d'un dispositif d'évaluation des enseignements personnalisés et accompagné

Fanny BORAITA

Coordinatrice pédagogique
fanny.boraita@unamur.be

COLLOQUE QUALITE G3
UNIVERSITE DE MONTRÉAL | 24 - 26 OCTOBRE 2018



UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
UNIVERSITÉ DE GENÈVE
UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES

Contexte



Évaluations
institutionnelles

Dispositif
d'EEE
fév. 2018

Contexte

• Axe Qualité et Régulation

AEQES 2017

- « accentuer la **participation des étudiants** au processus qualité »
- « développer des **moyens et outils** de gestion de la qualité »

Contexte



AEQES
mars 2017

Réforme des
programmes
sept. 2018

Dispositif
d'EEE
fév. 2018

Évaluations
institutionnelles



Contexte

Réforme des programmes 2018

- Renforcer le **tronc commun** disciplinaire
- Intégrer des **nouvelles unités** d'enseignements
- Moderniser l'offre de **4 options**
- Redéfinir le programme autour de **deux finalités**
- Introduire un **semestre** totalement dédié au stage et mémoire

Contexte



AEQES
mars 2017

Réforme des programmes
sept. 2018

Dispositif
d'EEE
fév. 2018

Évaluations
institutionnelles



Dispositif et démarche d'EEE

Dispositif d'EEE

- Indépendant des évaluations institutionnelles
- Par la coordinatrice pédagogique
- Personnalisé
- Accompagné

Dispositif d'EEE



1) **définition** de l'objectif, des modalités d'évaluation ; clarification des attentes

volonté de
changement et
d'engagement

2) **élaboration** des points à interroger ; adaptation/validation

3) **échantillonnage** des étudiants

4) **réalisation** des entretiens et/ou passation des questionnaires

5) **analyse** des données recueillies

cadre
bienveillant,
sécurisant et
adapté

6) **rédaction** d'un rapport

7) **debriefing** des résultats et réflexion sur les pistes d'action

8) **accompagnement** des actions à entreprendre



Dispositif personnalisé



	Objectifs
1)	- Intégration de l'utilisation d'une ressource précise - Pédagogie interactive ?
2)	- Projet : sens et utilité
3)	- Utilisation du portfolio
4)	- Implication / participation - Pédagogie ? Interactivité ? - Contenu ?
5)	- Ateliers et travaux - Implication / participation - Sens du cours

Dispositif personnalisé



	Objectifs	Méthodo
1)	- Intégration de l'utilisation d'une ressource précise - Pédagogie interactive ?	Questionnaires ➔ Etu. par filières
2)	- Projet : sens et utilité	Entretiens ➔ Etu. par niveaux
3)	- Utilisation du portfolio	Entretiens ➔ Etu. par niveaux
4)	- Implication / participation - Pédagogie ? Interactivité ? - Contenu ?	Entretiens et questionnaires ➔ Etu. « tout-venant »
5)	- Ateliers et travaux - Implication / participation - Sens du cours	Questionnaires ➔ Etu. « tout-venant »

Dispositif personnalisé et accompagné

Rédaction
Débriefing
Propositions

	Objectifs	Méthodo	Résultats
1)	- Intégration de l'utilisation d'une ressource précise - Pédagogie interactive ?	Questionnaires ➔ Etu. par filières	- Changements mis en place - Poursuite de l'engagement
2)	- Projet : sens et utilité	Entretiens ➔ Etu. par niveaux	- Changements mis en place - Poursuite de l'engagement
3)	- Utilisation du portfolio	Entretiens ➔ Etu. par niveaux	- Changements mis en place - Poursuite de l'engagement
4)	- Implication / participation - Pédagogie ? Interactivité ? - Contenu ?	Entretiens et questionnaires ➔ Etu. « tout-venant »	- Changements mis en place
5)	- Ateliers et travaux - Implication / participation - Sens du cours	Questionnaires ➔ Etu. « tout-venant »	- Réflexion plus large quant aux changements à déployer

Bilan et effets plus larges

- intégrer pleinement les enseignants participants et leurs étudiants
- définir des pistes d'actions concrètes répondant aux attentes mutuelles
- accompagner le développement pédagogique
- favoriser le développement professionnel
- encourager la dynamique de régulation au sein de la faculté

La suite ...

- **poursuite** de la démarche
 - EEE en cours
 - préparation de nouvelles EEE
 - **développement** d'évaluations plus larges
 - public
 - objet
- ➔ inscrire la Faculté d'informatique dans une **dynamique d'amélioration de la qualité de ses enseignements**

Merci pour votre attention

fanny.boraita@unamur.be

Résultats d'une évaluation: comment dépasser les tensions?

Résultats «décevants»: qu'en faire ?

Montréal, 26 octobre 2018

Paul-André Gareskus, Jean-Steve Meia, Alexia Stumpf

Haute Ecole Pédagogique - BEJUNE

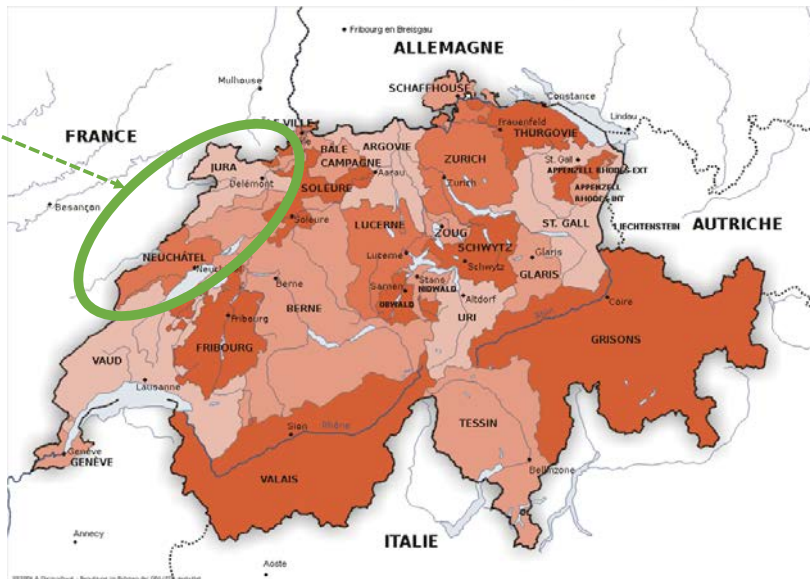
Sommaire

- Quelques éléments contextuels
- Amélioration continue : focus sur un outil
- Genèse de la problématique : apparition de tensions
- Question de recherche et hypothèses
- Méthodologie
- Résultats
- Conclusion et perspectives
- Bibliographie

Haute Ecole Pédagogique - BEJUNE

Éléments contextuels

- Haute école pédagogique (HEP) suisse
- Cantons de Berne, Jura, Neuchâtel
- Formation consécutive à l'université
- Étudiants destinés à l'enseignement aux degrés secondaires 1, 2 ou 1&2
- Formation en un à deux ans en fonction de la filière
- 200 étudiant.e.s, 40 formatrices.teurs
- Trois domaines d'étude: *pratique professionnelle, didactique disciplinaire et sciences de l'éducation*
- 1 travail de recherche à effectuer



Amélioration continue

- Plusieurs outils en vigueur
 - EEE
 - Entretiens annuels
 - Organes d'échange et de réflexion
 - Enquête de fin d'étude de formation
- Processus systématique
 - Intentions et principes
 - Boucle d'amélioration



Enquête de fin d'étude de formation



Haute Ecole Pédagogique - BEJUNE

Évaluation de fin d'étude de la Formation

1. Profil de l'enquête.e

1.1 Politesse ☐ Madame ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

1.2 Formation préalable ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

1.3 Filière ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

1.4 Disciplines d'enseignement ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

1.5 Durée des études HEP ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

1.6 Activité d'enseignement hors stage ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

2. Professionnalité et identité profes

Selon vous, la Formation à l'enseignement v

2.1 Accompagne le passage du s d'étudiant.e à celui de « professeur en formation » ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

2.2 Développe suffisamment po compétences nécessaires po maîtrise d'une première cla ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

2.3 Permet d'acquies le nécessaires pour maîtri cadre de travail q apprentissages des él. ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

2.4 Développe les permettant de mener une d'analyse réflexive rigoureuse su ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

6. Travail écrit de recherche/mémoire

6.1 L'élaboration d'un travail de recherche fait sens pour l'étudiant.e ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

6.2 Sa réalisation a modifié la manière d'appréhender l'activité enseignante ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

6.3 Les cours de recherche accompagnent efficacement l'élaboration de ce travail ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

6.4 Les modalités et les conditions d'encadrement du travail sont adaptées aux besoins de l'étudiant.e ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

6.5 L'accompagnement par le/la directeur/trice est de bonne qualité ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

6.6 Les critères d'évaluation sont clairement communiqués ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

6.7 Le calendrier défini pour l'élaboration du travail est adéquat ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

7. Infrastructures et organisation de la formation

7.1 Les infrastructures mises à disposition offrent des conditions de travail optimales ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

7.2 L'environnement numérique est adapté aux besoins de l'étudiant.e ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

7.3 Les horaires de médiathèques sont adaptés ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

7.4 Les horaires du secrétariat sont adaptés ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

7.5 Les médiathèques disposent des ressources adéquates ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

7.6 Le parcours de formation est clairement balisé et communiqué ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

7.7 L'information relative aux cours et à ☐ A ☐ 1 ☐ 1 ☐ oui

Domaines de l'enquête

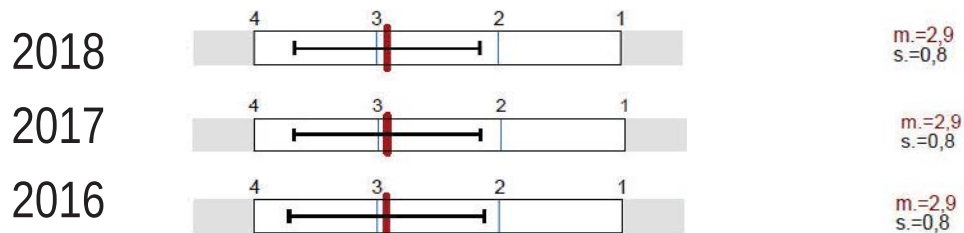
- Profil de la personne
- Professionnalité et id. prof.
- Contenu des curricula
- Encadrement
- Stages
- TER/Mémoires
- Infrastructures et organisation
- Employabilité (insertion prof.)
- Questions ouvertes
 - Éléments positifs, sources de satisfaction personnelle
 - Pistes d'amélioration et leurs buts

Enquête de fin d'étude de formation

- Description du processus
 - Outil élaboré par la direction (enquête de perception du programme de formation)
 - Résultats analysés par la direction
 - Communication en collège des formateurs et aux répondants
 - Mise en discussion des points saillants et recherche de pistes de travail
 - Décision de mesures concrètes envisageables (direction)

Des résultats sensibles

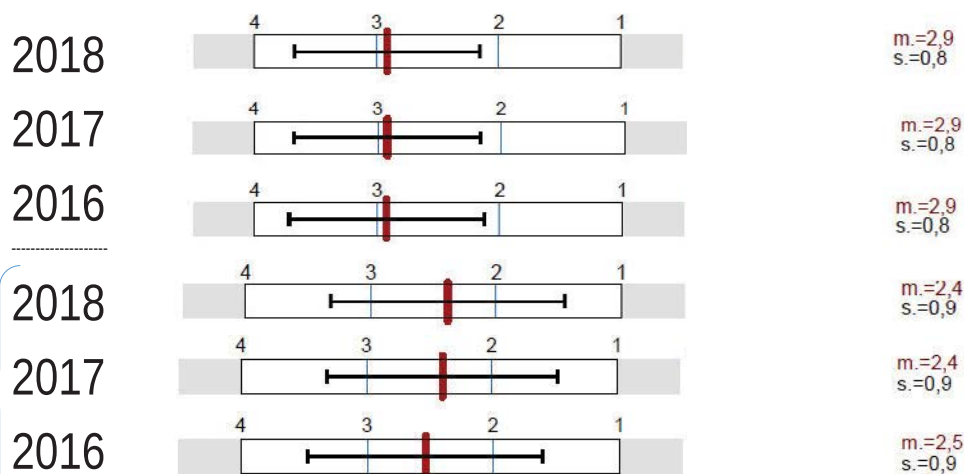
- Appréciations globalement bonne sur la durée



Haute Ecole Pédagogique - BEJUNE

Des résultats sensibles

Appréciations globalement bonne sur la durée, sauf peut-être dans un domaine...



Travail écrit
de
recherche /
mémoire

Haute Ecole Pédagogique - BEJUNE

Genèse de la problématique : apparition de tensions



- Tensions issues de la communication des résultats
 - Plusieurs réactions lors du collège: justifications, remises en question,...
 - Publication d'un article «polémique» dans la revue institutionnelle

➡ Comment comprendre et dépasser les tensions apparues ?

Haute Ecole Pédagogique - BEJUNE

Quelques éclairages théoriques



- Importance de l'implication des formateurs dans le processus évaluatif (Bernard, 2011; Jorro, 2010; Rochat & Dumont, 2015; Younès, 2015)
- Perception critique de l'évaluation de l'enseignement et de son efficacité par les formateurs (Sall, 2009; Bernard, 2011; Reget Colet, 2009; Centra, 1993)
- Abondance de la littérature sur l'évaluation de l'enseignement, mais peu de choses en ce qui concerne l'évaluation de programme (Postiaux & Salcin, 2009)

➡ recherche exploratoire

Haute Ecole Pédagogique - BEJUNE

Question de recherche

Comment comprendre et dépasser les tensions apparues ?

Hypothèses:

- Afin de dépasser les tensions, il faut mener une réflexion critique sur l'outil d'évaluation (questionnaire) et la démarche dans laquelle il s'inscrit
- La participation des formateurs à l'évolution du dispositif permettrait une meilleure adhésion à la démarche

Haute Ecole Pédagogique - BEJUNE

Méthodologie

«Il y a eu un clash entre les efforts investis et les résultats communiqués»

«Si c'est dans le but de faire avancer toute l'institution, alors ok, mais pas pour stigmatiser un groupe de formateurs»

«Image du prof. d'université versus celle du formateur HEP»

d'actions sociales

• Intégration des modifications éventuelles dans l'outil et la démarche

- Impliquer les formateurs dans l'élaboration (la modification)

«Les questions posées étaient plus générales et ne touchaient pas le degré de finesse auquel on travaille»

résultats en primeur aux formateurs

«L'enjeu collectif n'était pas explicite [...] la communication en plenum a été ressentie comme une mise en accusation publique»

• Enquête auprès des formateurs du domaine recherche

- Récolter leurs témoignages

«Je l'ai hyper mal pris et un peu personnellement. J'ai été estomaqué !»

«Je me questionne aussi parfois sur le sens de ce travail de recherche»

Haute Ecole Pédagogique - BEJUNE

- Questionnaire en ligne, les 6 formateurs concernés ont répondu
- Questions ouvertes et fermées (appréciation sur une échelle de Likert à 4 niveaux)
- Domaines questionnés
 - Visées de l'enquête de fin d'étude de formation
 - Implication dans l'élaboration de l'outil
 - Utilité de la séance d'échange avec les formateurs
 - Perception des résultats de cette année (par les formateurs)
 - Communication des résultats de cette année (par la direction)
 - Impacts éventuels des résultats sur les pratiques d'enseignement

Résultats (1/6)

Visées de l'enquête de fin d'étude de formation

-  *disposer d'un retour d'information en vue d'améliorer la formation*
-  *permettre aux étudiants de donner un avis*
-  *disposer d'un tableau de bord d'indicateurs*
-  *répondre aux satisfactions des étudiants*
-  *contrôle du travail des enseignants*
-  *valoriser l'enseignement, développer une culture de l'évaluation*

Résultats (2/6)

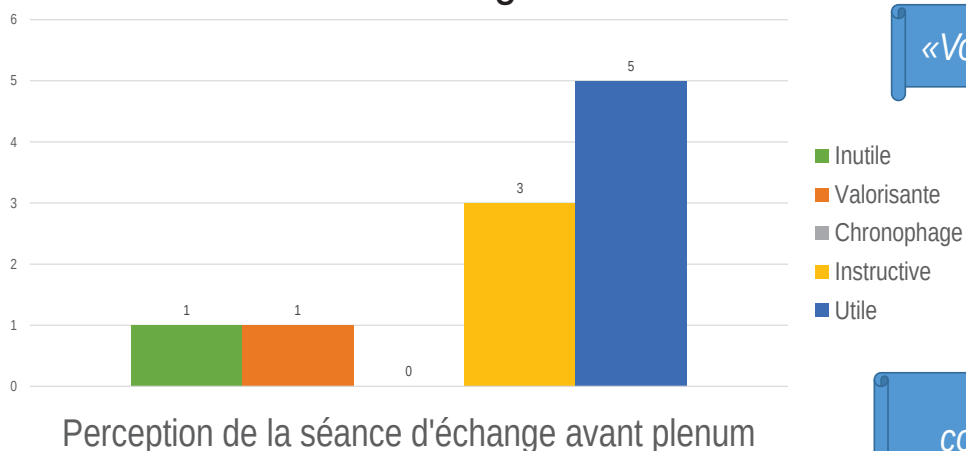
Implication dans l'élaboration de l'outil

-  *C'est un travail qui s'ajoute à ma charge actuelle et qui n'est pas au centre de mes préoccupations*
-  *Chouette, je peux enfin essayer de questionner ce qui m'intéresse chez les étudiants*
-  *C'est bien, mais je devrais pouvoir être impliqué-e plus largement dans la démarche*
-  *C'est un exercice alibi*

«Comme je pratique régulièrement l'évaluation de mes cours par les étudiant-e-s, je dispose d'indicateurs plus précis et pleinement satisfaisants»

Résultats (3/6)

Utilité de la séance d'échange avec les formateurs



«Volonté de travailler ensemble»

«Impact positif sur la communication en plenum»

Résultats (4/6)

Perception des résultats de cette année (par les formateurs)

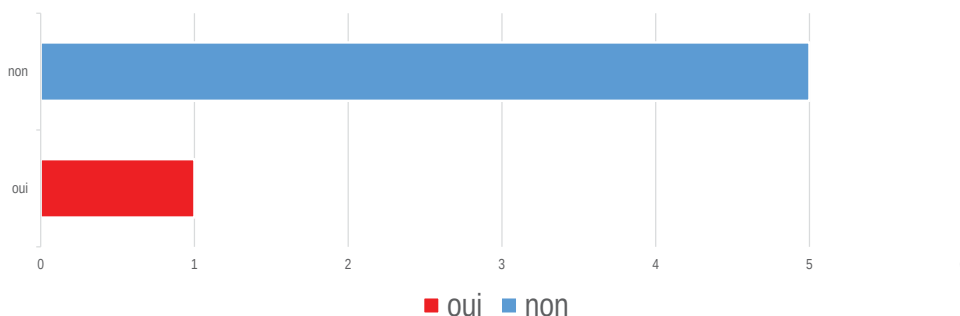
- «La question **du sens** à donner au travail trouve là une belle mise en évidence»
- «[...] **déception** de voir que les choses stagnent malgré les nombreux changements mis en place...mais **au moins les résultats ne montrent pas que les choses empirent c'est déjà ça!**»
- «Confirmation de ce que je pressentais, tout en étant plus positif du fait des résultats obtenus aux **autres questionnaires, internes aux cours**, qui avaient été proposés aux étudiant·e·s»
- «Malheureusement, le **mot-clef "recherche" dispose toujours et encore d'une place "à part"** [...] Pourquoi questionner sa légitimité alors que d'autres domaines [...] ne sont pas remis en question de la sorte ?»

Haute Ecole Pédagogique - BEJUNE

Résultats (5/6)

Communication des résultats de cette année (par la direction)

Avez-vous perçu une stigmatisation des formateurs recherche lors de la communication des résultats de cette année?



- vigilance accrue des responsables lors de la communication
- distribution des résultats détaillés par domaine de l'enquête
- séance d'échange précédant la communication

Haute Ecole Pédagogique - BEJUNE

Résultats (6/6)

Impacts éventuels des résultats sur les pratiques d'enseignement

-  *en débattre avec les collègues*
-  *confronter ces résultats avec ceux tirés d'autres outils*
-  *aucun changement dans ma pratique*

-  *confirmation dans mes choix pédagogiques*

-  *éclairage nouveau sur les apprentissages effectués par les étudiants*

Conclusion et perspectives

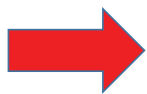
Trois points forts

1. Une évaluation de programme n'est **pas une évaluation de l'enseignement**
2. Soigner la manière de communiquer les résultats de l'évaluation pour **réduire les risques de tension**
3. Transparence sur les objectifs de la démarche: **tous** les acteurs sont **co-responsables** des résultats obtenus et des mesures à prendre pour les améliorer (➡ ne pas stigmatiser un groupe ou une personne)

Conclusion et perspectives

Des indicateurs d'une culture de l'évaluation...

- volonté de multiplier les outils et d'en confronter les résultats en vue d'un feedback élargi sur sa pratique
- souhait de débattre entre collègues, voire avec les étudiants, des résultats
- perception que la démarche évaluative vise prioritairement l'amélioration et non le contrôle



Accompagner les formateurs dans la mise en œuvre des changements esquissés

...vers une culture de l'amélioration continue

Bibliographie

- Bernard, H (2011). *Comment évaluer, améliorer, valoriser l'enseignement supérieur ?* Bruxelles: De Boeck
- Centra, J.A. (1993). *Reflective faculty evaluation: enhancing teaching and determining faculty effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass
- Jorro, A. (2010). Le développement professionnel des acteurs: une nouvelle fonction de l'évaluation. Dans L. Paquay, C. Van Nieuwenhoven, & P. Wouters (Éd.). *L'évaluation, levier du développement professionnel tensions, dispositifs, perspectives nouvelles*. Bruxelles: De Boeck.
- Romainville, M., & Coggi, C. (Éd.). (2009). *L'évaluation de l'enseignement par les étudiants. Approches critiques et pratiques innovantes*. Bruxelles: De Boeck
- Younès, N. (2009) Multidimensionnalité de l'évaluation de l'enseignement universitaire dans la littérature anglophone. Dans V. Bedin. *L'évaluation à l'université. Évaluer ou conseiller ?* Rennes: Presses Universitaires

Merci de votre attention !

Mais qui est censé exploiter les résultats de l'évaluation des enseignements par les étudiants?

Ajustement d'un dispositif
pour une responsabilisation accrue des acteurs

Paola Ricciardi Joos et Frédéric Thurre

1

hep/

Tout de suite

- EEE actuelle et limites
- Piste d'évolution possible
- Grille d'analyse pour décrire cette évolution (contrôle vs soutien)
- Discussion sur la grille d'analyse utilisée

2

hep/

EEE actuelle et limites

3

hep/

Structure de l'enseignement et EEE

Modules constitués d'une ou plusieurs unités de formation

Evaluation des modules

- But: amélioration continue et rendre compte
- Origine: A la demande de la direction
- Logique de tournus: 2 fois tous les 7 ans
- Diffusion des résultats aux aux formateurs et supérieurs hiérarchiques
- Résultats globaux annuels publics

Evaluation des UF

- But: amélioration continue et rendre compte
- Origine: A la demande d'un formateur (ou équipe)
- Selon les envies/besoins des formateurs
- Résultats à usage exclusif
- Pas de compilation de données

4

hep/

Structure de l'enseignement et EEE

Modules constitués d'une ou plusieurs unités de formation

Evaluation des modules

- But: amélioration continue et rendre compte
- Origine: A la demande de la direction
- Logique de tournus: 2 fois tous les 7 ans
- Diffusion des résultats aux formateurs et supérieurs hiérarchiques
- Résultats globaux annuels publics

Evaluation des UF

- But: amélioration continue
- Origine: A la demande d'un formateur (ou équipe)
- Selon les envies/besoins des formateurs
- Résultats à usage exclusif

Procédure actuelle

- La direction sélectionne le module
- Le CSE met en œuvre l'évaluation
- Les étudiants y répondent en fin de semestre
- Le CSE adresse les résultats à l'équipe de formateurs et à leurs supérieurs hiérarchiques
- Les équipes de formateurs fournissent un rapport d'auto-évaluation à la direction (commentaires sur l'avis des étudiants)

Limites

7 ans après la mise en œuvre

- Le dispositif produit les données envisagées
- Leurs exploitation par les formateurs et les responsables est difficile à identifier
- Des formateurs associent ce dispositif à un instrument de contrôle au service de la direction et peinent à le percevoir comme une source de soutien pour la régulation de leur enseignement

Comment faire mieux?

7

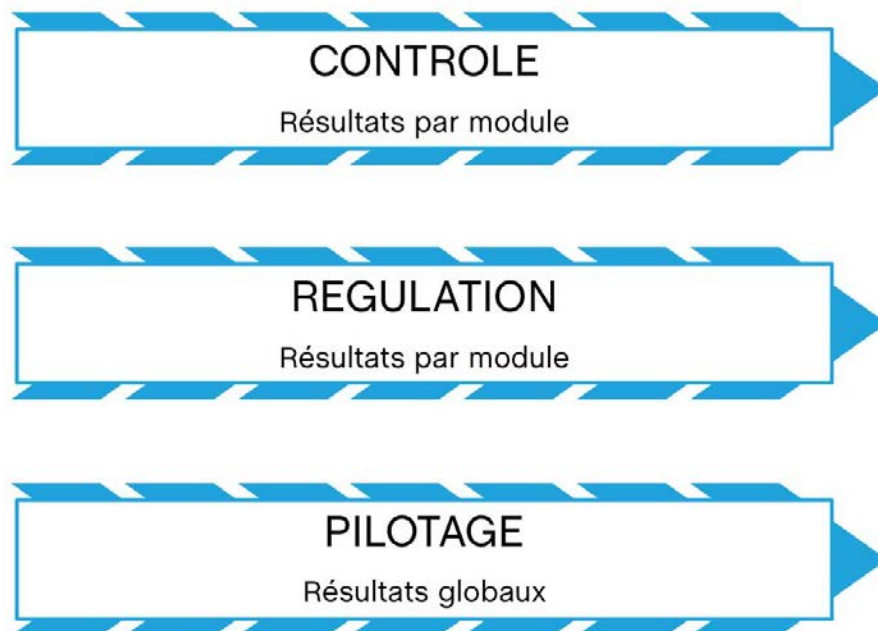
hep/

Piste d'évolution possible

8

hep/

Communication des résultats



9

hep/

Processus CONTROLE

Résultats par module

ACTUEL

- Tous les résultats
- À 2 responsables (cursus et scientifique)

APRES

- Que 2 questions globales (apport & appréciation)
- À 1 seul responsable (cursus)

10

hep/

Processus REGULATION

Résultats par module

ACTUEL

- Analyse accompagnée si souhaité
- Canevas du rapport d'auto-évaluation utile à la *Rédaction*
- Envoi du rapport à la Direction et 1 responsable (scientifique)

APRES

- Analyse accompagnée encouragée
- Canevas révisé du rapport d'auto-analyse encourageant la *Réflexion*
- Envoi du rapport à 2 responsables (cursus et scientifique)

Processus PILOTAGE

Résultats globaux

ACTUEL

- Compilation annuelle des résultats par module

APRES

- idem

Analyse de l'évolution contrôle vs soutien

13

hep/

Grille d'analyse

- Grille proposée par Berthiaume, Lanarès, Jacqmot, Winer et Rochat (2011)
- Deux fonctions de l'EEE, pôles d'un continuum
 - Contrôler la qualité de l'enseignement
 - Soutenir le développement des compétences professionnelles
- 4 principes pour décrire un dispositif d'EEE
- Hypothèse: plus ces principes sont préservés, plus le système d'EEE proposé au sein d'une institution agit comme une stratégie de soutien au développement pédagogique (vs contrôle)

14

hep/

1 continuum – 4 principes

- Confidentialité
 - Dans la communication des résultats (diffusion)
- Responsabilité
 - Dans la mise en œuvre de la démarche (quand, pourquoi)
- Adaptabilité
 - Du questionnaire (de l'outil) d'évaluation
- Réflexivité
 - Encouragée par des dispositifs d'accompagnement pour interpréter/exploiter les résultats de l'EEE

Sur un **axe bipolaire** Contrôle <-> Soutien

15

hep/

1 continuum – 4 principes

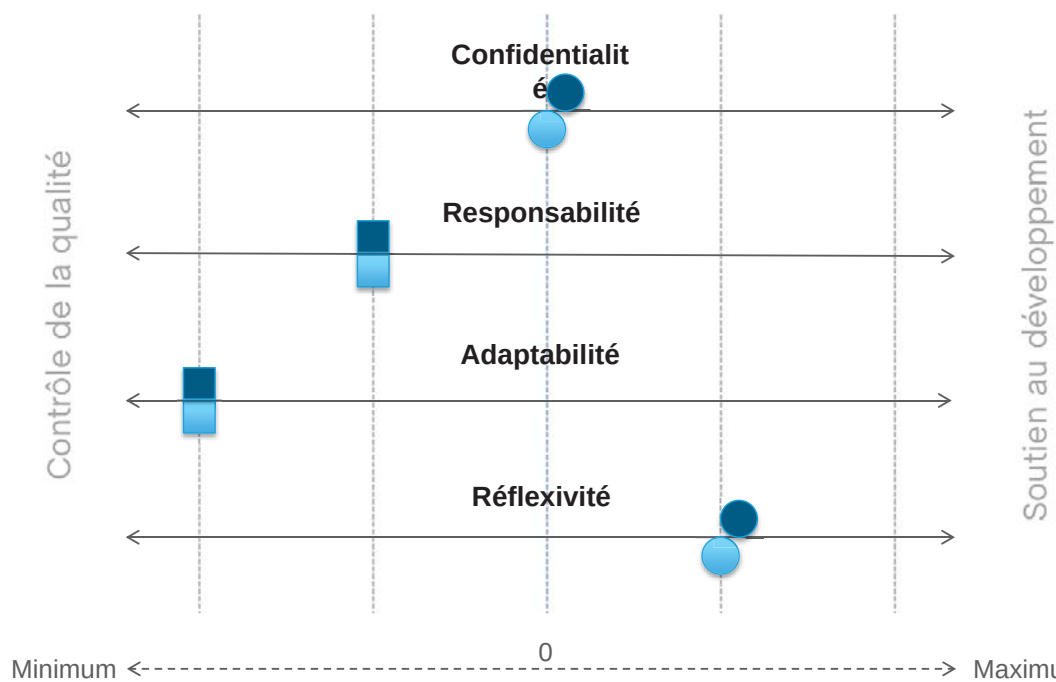
- Confidentialité
 - Dans la **communication des résultats** (diffusion)
- Responsabilité
 - Dans la mise en œuvre de la démarche (quand, pourquoi)
- Adaptabilité
 - Du questionnaire (de l'outil) d'évaluation
- Réflexivité
 - Encouragée par des **dispositifs d'accompagnement** pour interpréter/exploiter les résultats de l'EEE

Sur un **axe bipolaire** Contrôle <-> Soutien

16

hep/

Application sur notre dispositif



17

hep/

Discussion sur la grille d'analyse

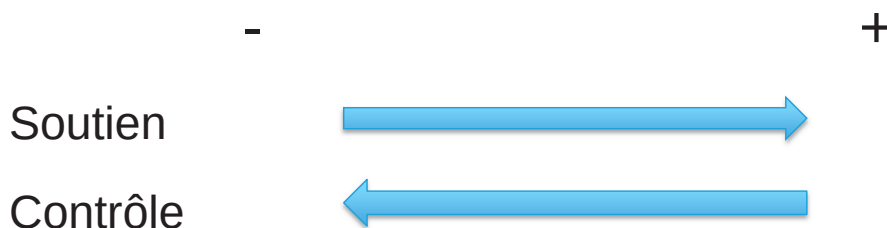
18

hep/

Bipolarité du continuum

Suppose que

- Plus les résultats sont **confidentiels**
- Plus les enseignants sont **responsables** de choisir quoi, quand et pourquoi évaluer (objet)
- Plus les enseignants peuvent **adapter** l'outil d'évaluation à leurs propres besoins
- Plus la **réflexivité** est encouragée par l'institution



Or...

Dans notre cas:

- L'augmentation de la **confidentialité** des résultats tend vers un contrôle moindre mais n'apporte en soi aucune augmentation de soutien
- L'encouragement à une plus grande **réflexivité** (par l'analyse de résultats spécifiques) tend vers un soutien accru mais n'apporte en soi aucune diminution du contrôle

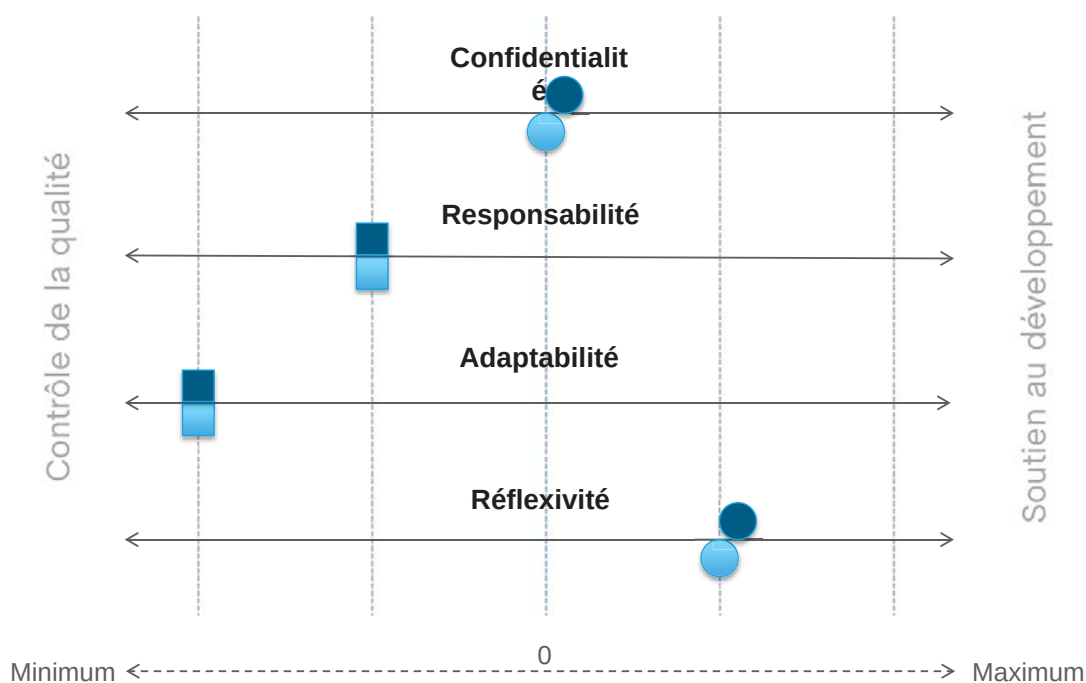
En quoi (une évolution vers) un plus grand soutien est-il forcément corrélé à un contrôle moindre?

La parole est à vous

22

hep/

Application sur notre dispositif



23

hep/

Références

Berthiaume, D., Lanarès, J., Jacqmot, C., Winer, L., & Rochat, J. M. (2011). L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE). *Recherche et formation*, 67, 53–72.

Dumont, A., Rochat, J. M., Berthiaume, D., & Lanarès, J. (2012). Les effets de l'EEE sur le développement professionnel des enseignants et l'expérience d'apprentissage des étudiants. Comparaison de deux cas suisses. *Mesure et évaluation en éducation* 35(3), 85–115.

Ricciardi Joos, P., & Rovero, P. R. (2014). L'évaluation des modules des formations de base à la Haute école pédagogique Vaud (Suisse) : que fait-on des résultats ? *Actes du 26e colloque de l'Admée-Europe "Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation"*.

**Merci pour votre attention
et
bonne fin de congrès!**

paola.ricciardi-joos@hepl.ch

frederic.thurre@hepl.ch

**Les exigences de la qualité dans
l'enseignement supérieur
Expérience de la Faculté des Sciences
Juridiques Economiques et Sociales
Université Hassan II Casablanca**

Leila EL Gnaoui & Dounia Karimi



1

Introduction

Notion Qualité

- ☐ Centre des préoccupations des établissements de l'enseignement supérieur
- ☐ Nouveaux défis liés à l'exigence d'une formation efficace, utile, innovante et de qualité
- ☐ Répondre aux besoins du marché du travail
- ☐ Créer de nouveaux besoins pour accompagner le développement humain, social, économique et culturel, tant au niveau national qu'international
- ☐ Le Maroc s'engage vers l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur



2

Introduction

- ❑ Les établissements se trouvent, entraînés dans une dynamique de réformes et d'amélioration de l'efficacité interne et externe du système de formation
- ❑ Des réformes et des lois se succèdent de manière permanente, dans le but de mettre à jour les contenus des cursus, de multiplier les filières et d'instituer un mode de gestion plus souple et autonome
- ❑ La réforme universitaire est axée vers :
 - la mise en place du système LMD
 - la généralisation de la culture entrepreneuriale
 - la restructuration du système administratif, pédagogique et de la recherche scientifique ...

3

Introduction

- ❑ Développement d'une démarche basée sur la promotion et la généralisation de la qualité et l'introduction des mécanismes de l'évaluation dans toutes les universités et les institutions
- ❑ Plusieurs programmes de projets d'envergure sont mis en place (Programme d'Appui à la Qualité : PAQ, TEMPUS...)
- ❑ Le système de l'éducation et de formation sera soumis dans sa globalité à une évaluation régulière (Charte nationale marocaine d'éducation et de formation)
- ❑ Les mécanismes d'évaluation internes (autoévaluations) qu'externes (certifications) permettent d'identifier les forces et les faiblesses des systèmes d'enseignement supérieur

4

Objectif

- Relever à quel degré les établissements de l'enseignement supérieur sont propices à cette tendance
- Evaluation du processus d'enseignement, qui s'articule autour de trois axes:
 - ✓ Compétence du formateur
 - ✓ Motivation de l'enseigné
 - ✓ Efficacité du dispositif

Plan

Le présent travail, reflet de cette évaluation, est articulé autour de deux axes

- ☐ Revue de la littérature relative à la qualité et son évaluation dans l'enseignement supérieur
- ☐ Expérience de la faculté des Sciences Juridiques, Economique et Sociale. Université Hassan II. Casablanca

Qualité et Assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur

I - Les grandes tendances internationales de l'enseignement supérieur

- La massification de l'enseignement supérieur
- La diversification des enseignements
- Qualité et pertinence
- Internationalisation de l'enseignement supérieur
- Ouverture de l'activité d'enseignement supérieur au secteur privé



7

Qualité et Assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur

II - Définitions

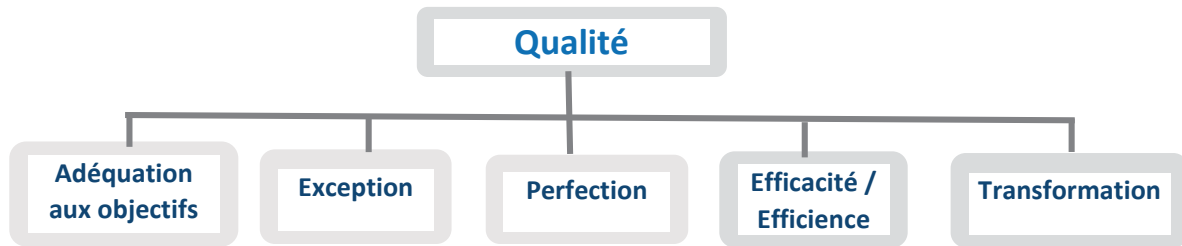
- ❑ **ISO:** Adéquation aux objectifs (fitness for purpose) c.-à-d. «l'aptitude d'un ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service à satisfaire des besoins exprimés ou implicites»
- ❑ **Glossaire de l'UNESCO CEPES:** «la qualité» est toujours relative, située dans un temps et dans un espace particuliers, et par conséquent, il n'y a pas, et ne saurait y avoir une définition absolue de la qualité



8

Qualité et Assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur

II - Définitions



Watty, 2003

Qualité et Assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur

II - Définitions

« Assurance qualité » de l'enseignement supérieur:

Un processus systématique consistant à évaluer, et vérifier les intrants, les extrants et les résultats par rapport à des critères de qualité normalisés

- Maintenir et améliorer la qualité
- Garantir une plus grande responsabilisation
- Faciliter l'harmonisation des normes entre les divers programmes, établissements et systèmes universitaires..

Qualité et Assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur

II – Définitions:

«Assurance qualité» de l'enseignement supérieur a deux objectifs majeurs:

- ❑ **Le contrôle:** Processus qui vérifient la mise en place de normes minimales dans une institution ou un programme d'enseignement supérieur
- ❑ **L'amélioration:** Processus de développement, tels que les forces et les faiblesses des institutions et l'offre d'enseignement



11

Qualité et Assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur

III - Enjeux

1- Pédagogiques

- Amélioration de la qualité des formations des diplômés
- Reconnaissance des diplômes
- Harmonisation des cursus et des curricula

2- Gouvernance

- Efficacité et Efficience de la gestion
- Reddition des comptes



12

Qualité et Assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur

III - Enjeux

3- Economiques

- Réponses aux attentes des besoins des secteurs utilisateurs
- Développement de la mobilité
- Développement de l'employabilité

4- Sociétaux

- Protection des étudiants et leurs parents dans le secteur de l'enseignement privé
- Participation et Transparence

Qualité et Assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur

IV - Démarche qualité

La «démarche qualité» repose sur la «démarche évaluation» :

- Évaluation institutionnelle
- Évaluation programmatique

Qualité et Assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur

❑ L'évaluation institutionnelle = l'évaluation de la gouvernance de l'établissement (évaluation de la gestion administrative et financière)

- La gestion pédagogique
- Le système d'information
- Le cadre de vie des étudiants
- Les centres de ressources (bibliothèques, cyberspaces, multimédia)
- La problématique de l'employabilité

Qualité et Assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur

❑ L'évaluation programmatique (des formations et des enseignements)
Ensemble des aspects concernant une filière, un cursus

- organisation et contenus de la formation
- moyens en matériels et en personnels, méthodes pédagogiques, résultats en termes de diplômés et de compétences acquises
- insertion, ...

Qualité et Assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur

Au Total :

La démarche qualité s'avère, plus qu'un besoin ressenti par les parties prenantes du système d'enseignement supérieur Marocain, une nécessité de s'adapter à l'évolution de ce secteur et aux attentes des acteurs de la communauté universitaire eux-mêmes.

Enquête

Dans le contexte de l'autonomie et de la contractualisation exigée et prévue par la charte nationale de l'éducation et de la formation et la loi 01-00, la culture de la qualité et de l'évaluation commence à s'installer dans les universités marocaines pendant cette dernière décennie

Enquête

- S'inscrit dans le cadre du projet TEMPUS RECET relatif au renforcement des compétences en évaluation institutionnelle
- Propose d'établir un état des lieux relatif à la perception des étudiants vis-à-vis des services offerts par l'UH2C Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
- Doit se concevoir comme un ensemble de données, de tendances, permettant de mettre en lumière les spécificités, les évolutions, les lignes de force de l'antenne universitaire

Enquête

- Présenter une vision succincte, analytique et globale de l'établissement
- Repérer les forces et les faiblesses
- Identifier les opportunités et les menaces (en suggérant des actions spécifiques)
- Réunir des données qualitatives et quantitatives (de support à l'analyse)

Enquête

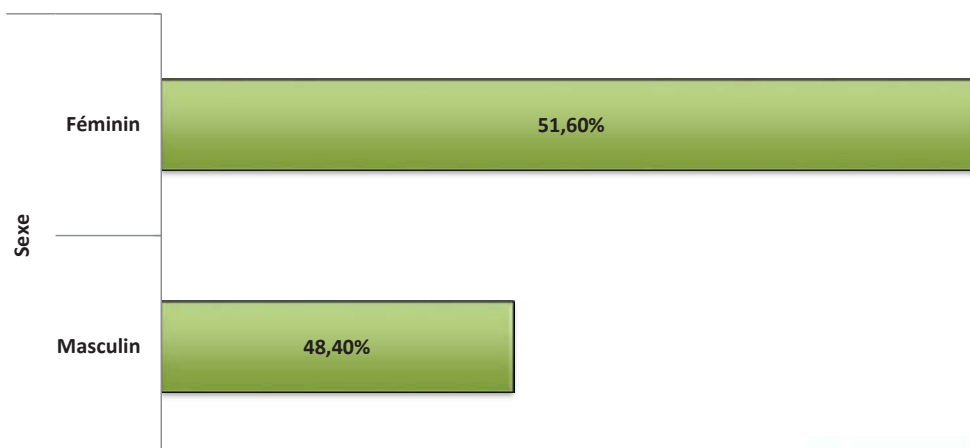
- 1281 Etudiants

- Age de 17 à 43 ans

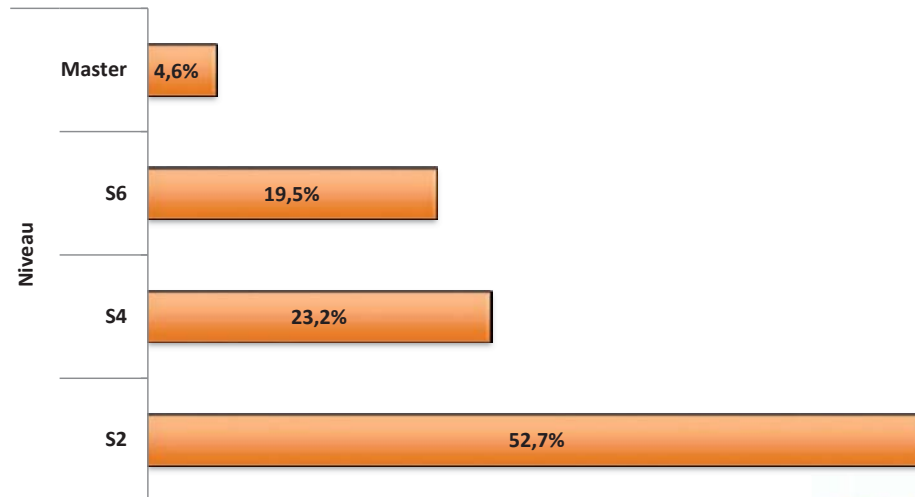
- Moyenne d'âge: 21,08 ans

- L'ensemble des étudiants interrogés a intégré la faculté entre 2011 et 2017

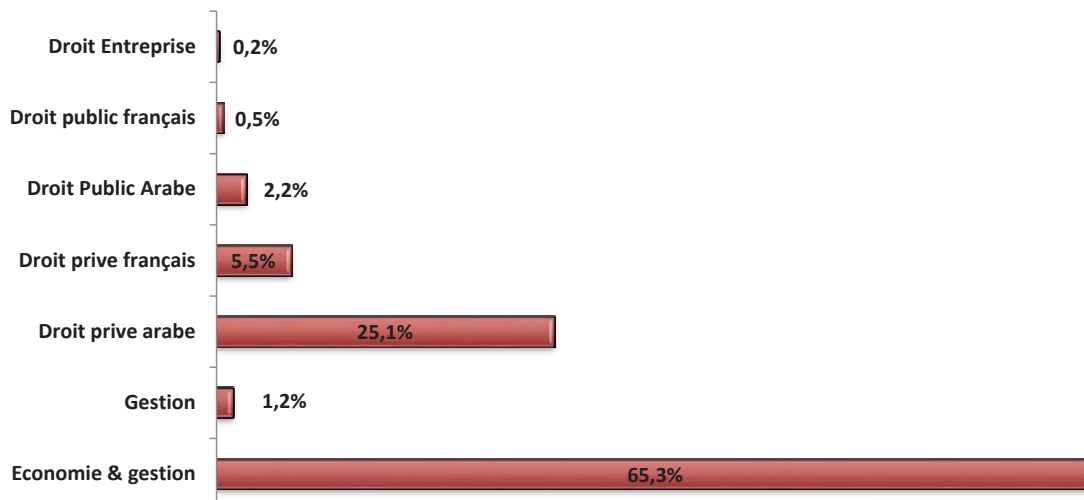
Répartition des étudiants selon le sexe



Répartition des étudiants selon les niveaux



Répartition des étudiants selon les filières



Questionnaire : 4 grands domaines

Formation

- Adéquation de la formation avec le milieu socioéconomique
- Choix de l'étudiant
- Cours proposés
- Orientation de l'étudiant
- Tutorat
- Cohérence des épreuves d'évaluation avec les objectifs d'apprentissage

Vie à l'université

- Relation avec le milieu socioéconomique
- Mobilité et coopération nationale et internationale
- Services aux étudiants
- Activités para universitaires

Recherche Scientifique

- Moyens et importance

Gouvernance

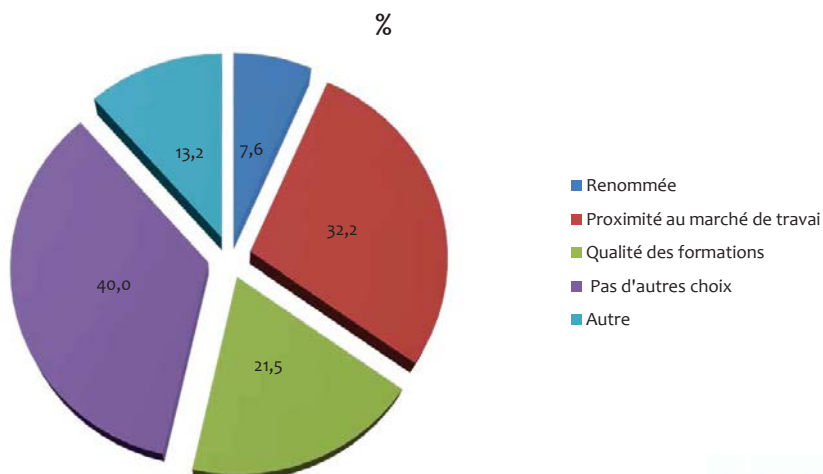
- Gestion administrative de la formation
- Fonctionnement de l'établissement



25

Domaine 1 : Formation

Raison du choix de s'inscrire à l'UH2C

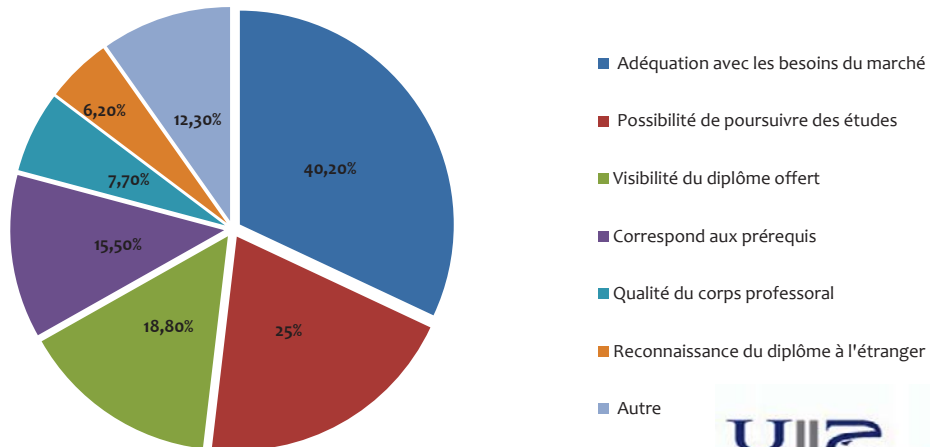


26



Domaine 1 : Formation

Raison du choix de la filière

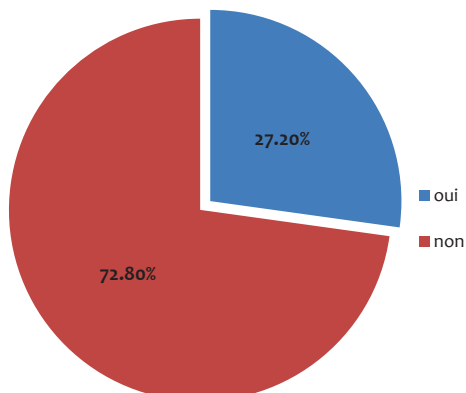


27

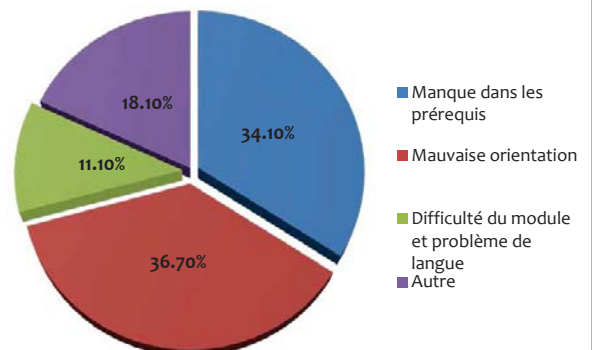
Domaine 1 : Formation

Changement de filière et raisons de changement

Changement de filière



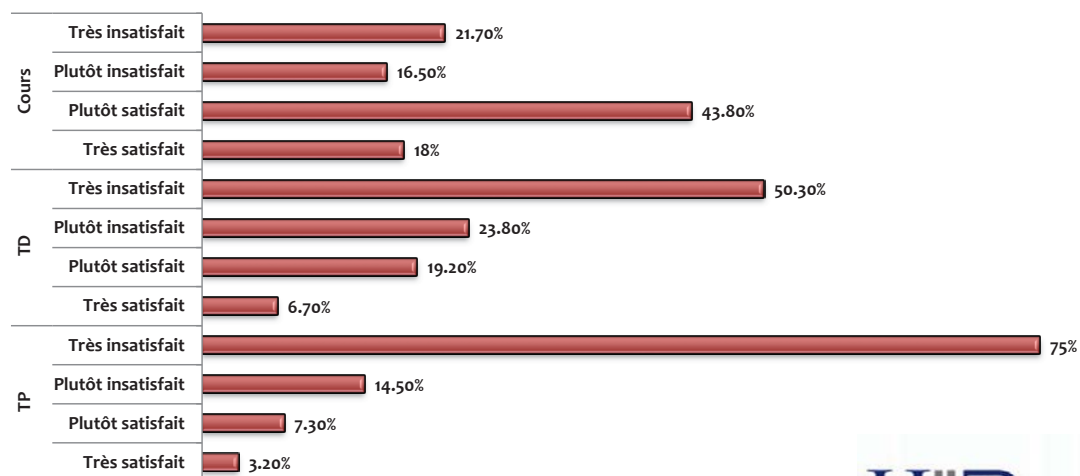
Raisons de changement de filière



28

Domaine 1 : Formation

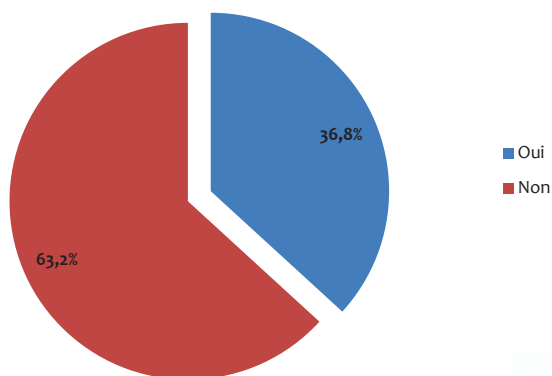
Répartition des étudiants (en %) selon le degré de satisfaction du volume horaire proposé pour le cours, TD et TP



29

Domaine 1 : Formation

Répartition des étudiants (en%) selon la cohérence des épreuves d'évaluation avec les objectifs d'apprentissage



30

Domaine 1 : Formation

Majorité des
étudiants ne
savent pas
(83%)

Adéquation de la formation avec les besoins du milieu socio
économique

Les modules sont conformes au cahier de charge de leur
filière.

31

Domaine 1 : Formation

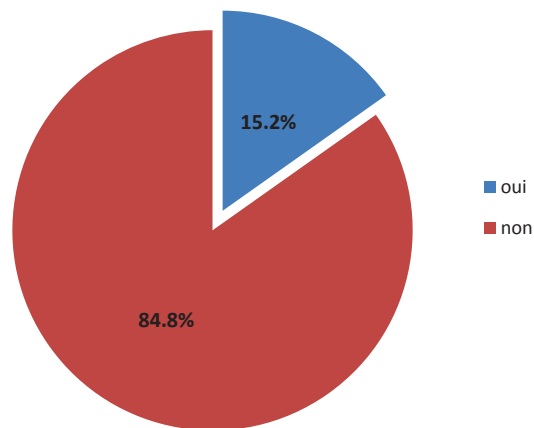
Une Minorité
d'étudiants
(36,80%)

a confirmé sa participation à une évaluation d'enseignants ou
de formations

32

Domaine 2 : Vie à l'université

Répartition des étudiants (en %) selon la participation à des rencontres avec des représentants du milieu socioéconomique



33

Domaine 2 : Vie à l'université

La plupart des
étudiants
(89,7%)

Infirmes la contribution de l'établissement à trouver un stage

Infirmes la disponibilité des informations sur les besoins du monde socio-économique en matière de besoins en compétences

Ne connaissent pas l'existence des offres de mobilité à l'étranger

34

Domaine 2 : Vie à l'université

La majorité
des étudiants
(80,5%)

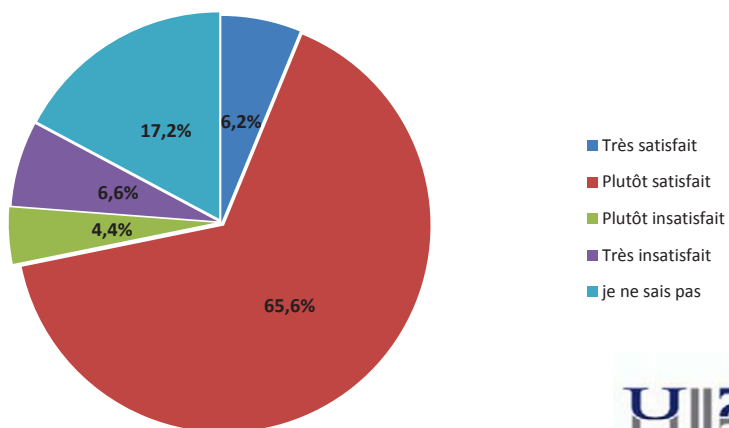
Ignorent l'existence de structure d'accueil

Confirment qu'ils n'avaient jamais reçu de guide lors de l'inscription

35

Domaine 3 : Recherche scientifique

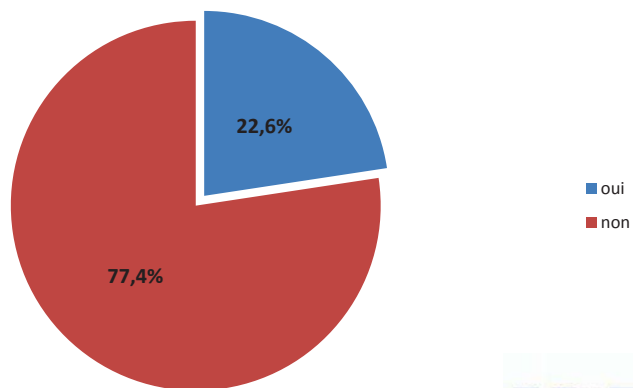
Répartition des étudiants (en%) selon l'appréciation des moyens alloués
à la recherche scientifique par l'établissement



36

Domaine 3 : Recherche scientifique

Répartition des étudiants (en%) selon l'évaluation de l'importance de la recherche scientifique dans les actions prises par l'établissement

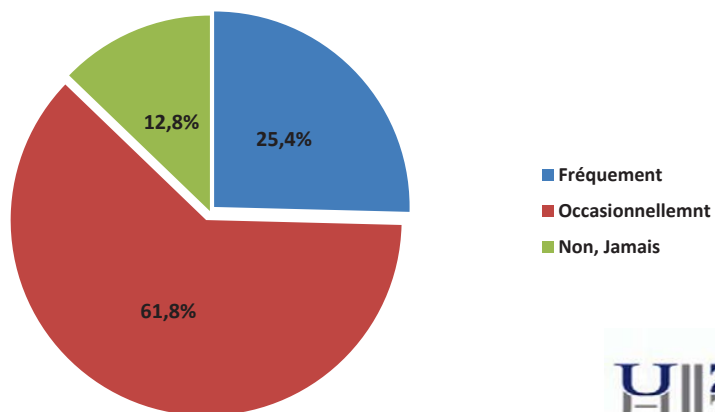


37

Domaine 4 : Gouvernance

- La gestion administrative de la formation.

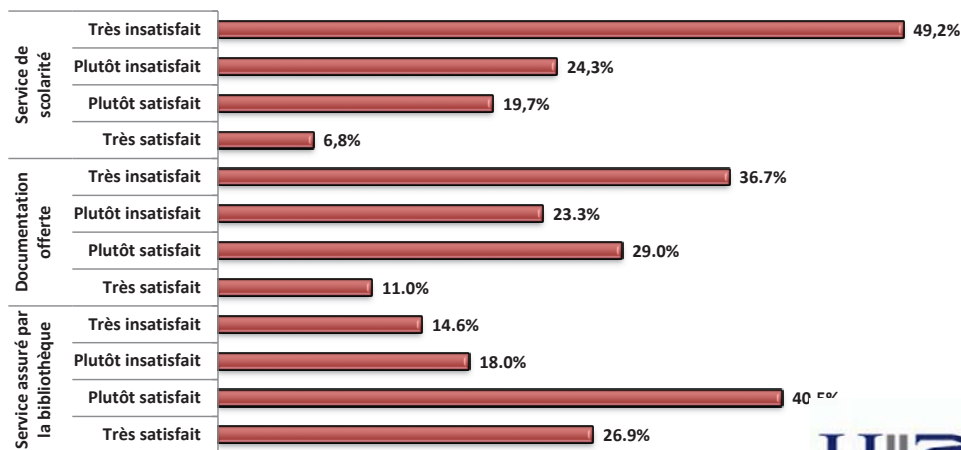
Répartition des étudiants (en%) selon la consultation du site web de l'établissement



38

Domaine 4 : Gouvernance

Répartition des étudiants (en%) selon l'évaluation des données du site web de l'établissement

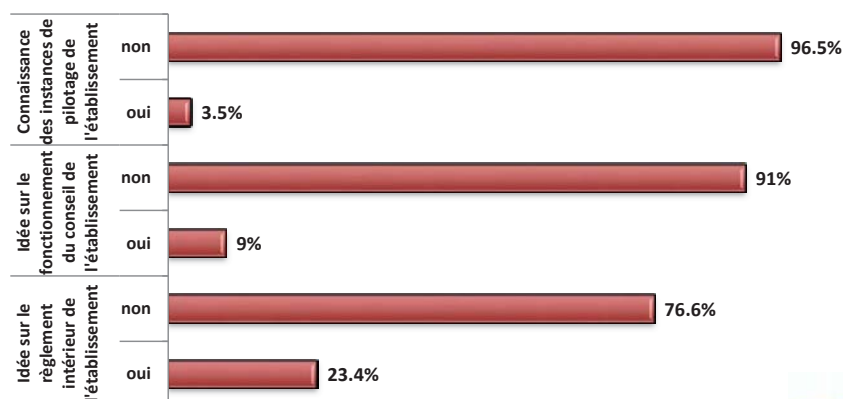


39

Domaine 4 : Gouvernance

- Le fonctionnement de l'établissement

Répartition des étudiants (en%) selon l'idée sur le fonctionnement de l'établissement



40

Domaine 4 : Gouvernance

La majorité
des étudiants
(78,5%)

Se considèrent non impliqués dans les politiques de l'établissement

N'ont jamais évoqué une réclamation ou une proposition à l'établissement

41

Conclusion

Pour atteindre les objectifs de cette enquête d'autoévaluation il faut principalement:

- Structurer une offre de formation en liaison avec la recherche et l'insertion professionnelle
- Améliorer les services offerts aux étudiants
- Valoriser les forces, compenser les faiblesses induites par le fonctionnement de l'établissement
- Développer la visibilité et la reconnaissance de la recherche
- Se préparer au passage aux responsabilités et aux compétences élargies, avec implication et participation de toutes les parties prenantes
- Développer des modes de gouvernance et de relation institutionnelles avec le milieu socio-économique

42

Axes à développer

En vue d'améliorer l'efficacité de l'utilisation du référentiel d'évaluation institutionnelle, on a jugé nécessaire d'initier un travail sur les indicateurs de performance et d'entamer la réflexion sur leur animation et gestion

- Ces indicateurs serviront comme appui à l'évaluation et permettront d'apprécier la qualification des étudiants et leurs performances ainsi que les ressources mises à disposition pour la formation et la recherche
- ils permettront d'apprécier l'ouverture de l'Université à l'échelle nationale et internationale

43

Axes à développer

- La déclinaison d'indicateurs pertinents permettra de concevoir des tableaux de bord pour la synthèse et la visualisation des activités de l'Université à tout moment. Ceci permettra de dresser les situations, d'analyser clairement les résultats et de tirer les constats adéquats aux bons moments
- Le partage de ces indicateurs avec les autres universités donnera les moyens et offrira l'opportunité de faire des analyses comparatives (Benchmarking) en vue d'amélioration des performances de l'enseignement supérieur au Maroc

44

Axes à développer

La construction de la base de données, sur laquelle nous nous sommes appuyés ici, elle n'est qu'à l'état d'ébauche et nécessiterait une extension à l'ensemble des domaines touchant la vie universitaire (condition de travail des personnels enseignants et non enseignants, indicateurs relatifs à la vie étudiante,...etc.), se veut une contribution en ce sens

Axes à développer

L'objectif de ce projet est de répondre aux interrogations suivantes :

- Comment analyser, évaluer et apprécier les différents volets des principes de gouvernance universitaire, à savoir : l'efficacité, l'efficience, la transparence...?
- Quels indicateurs à mettre en place pour évaluer les résultats des réformes adoptées par le gouvernement marocain, en termes de valorisation de la formation et la connaissance et d'ouverture sur le secteur socio-économique et la professionnalisation ?

Axes à développer

Pour mesurer la performance de l'enseignement supérieur public au Maroc, on va adopter un modèle de recherche descriptif et une approche comparative

- **La méthodologie de recherche descriptive** sera basée sur l'analyse des données recueillies suite aux enquêtes menées sur le terrain, l'étude et analyse des différents rapports relatifs à notre d'étude

47

Axes à développer

En outre, L'étude descriptive s'appuiera sur des modèles statistiques (proposés en tenant compte des différents facteurs affectant la performance et la bonne gouvernance de l'enseignement) pour analyser l'offre d'enseignement supérieur et son évolution. Ces informations seront complétées par celles concernant les changements de politiques, les structures de gouvernance, ainsi que des renseignements plus détaillés sur la performance de l'université Hassan II

48

Axes à développer

- **l'approche comparative**, sera basée sur l'analyse des similitudes et des différences de la stratégie de l'enseignement supérieur public dans un contexte international. Chaque étude nationale sera complétée par une enquête qualitative à base d'entretiens directifs effectués auprès des responsables de l'enseignement supérieur, qui ont vécu la mise en œuvre des réformes

Merci de votre attention



LES DÉMARCHES QUALITÉ EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR : QUELS EN SONT LES EFFETS ?

Colloque Qualité du G3 3e édition

Université de Montréal 24 au 26
octobre 2018



Stratégies d'amélioration de la qualité de
l'enseignement et de la recherche à la
Faculté de Psychologie et des Sciences de
l'éducation de l'Université de Lubumbashi

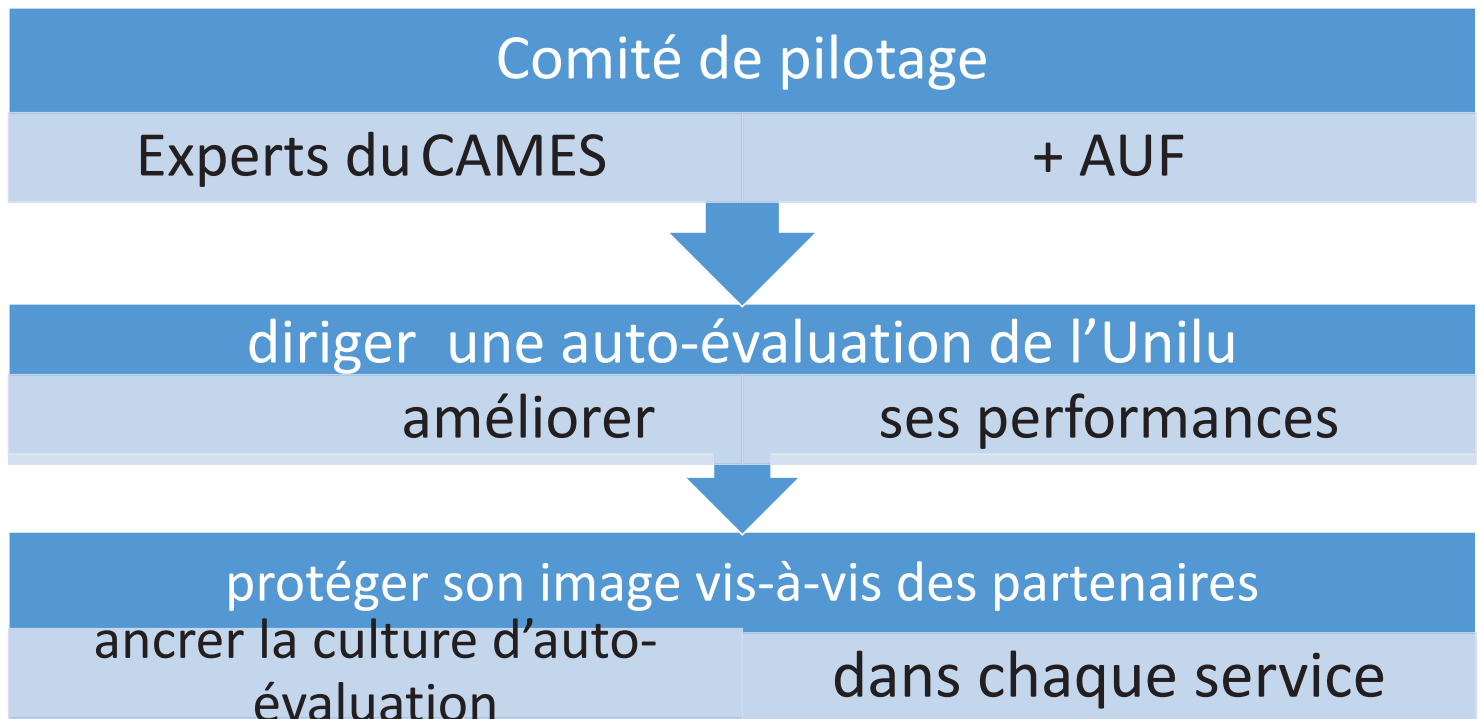
JACQUES KALUMBA NGOY



Plan de la communication

1. Contexte
 2. Performance de la Faculté
 3. Démarche qualité
 4. Méthodologie
 5. Effets de la qualité
 6. Conclusion
- Bibliographie

1. Contexte



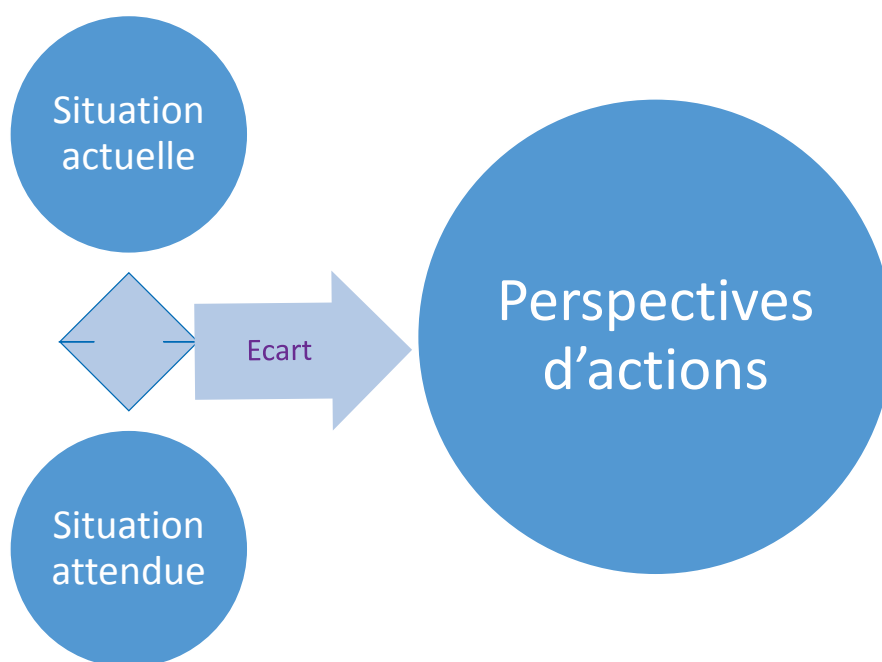


2. Performance de la FPSE

- ❑ enseignement : Cote bonne (78 %)
- ❑ politique de recherche : cote moyenne(66%)
- ❑ Gouvernance : cote bonne(74%)
- ❑ que faire ? Commission en juillet 2017,



3. Démarche Qualité (Lebrun, Smiots et Bricoult , 2015)



INTERVENTION



1. Les résultats inférieurs
intervention de changement

2. Les résultats conformes

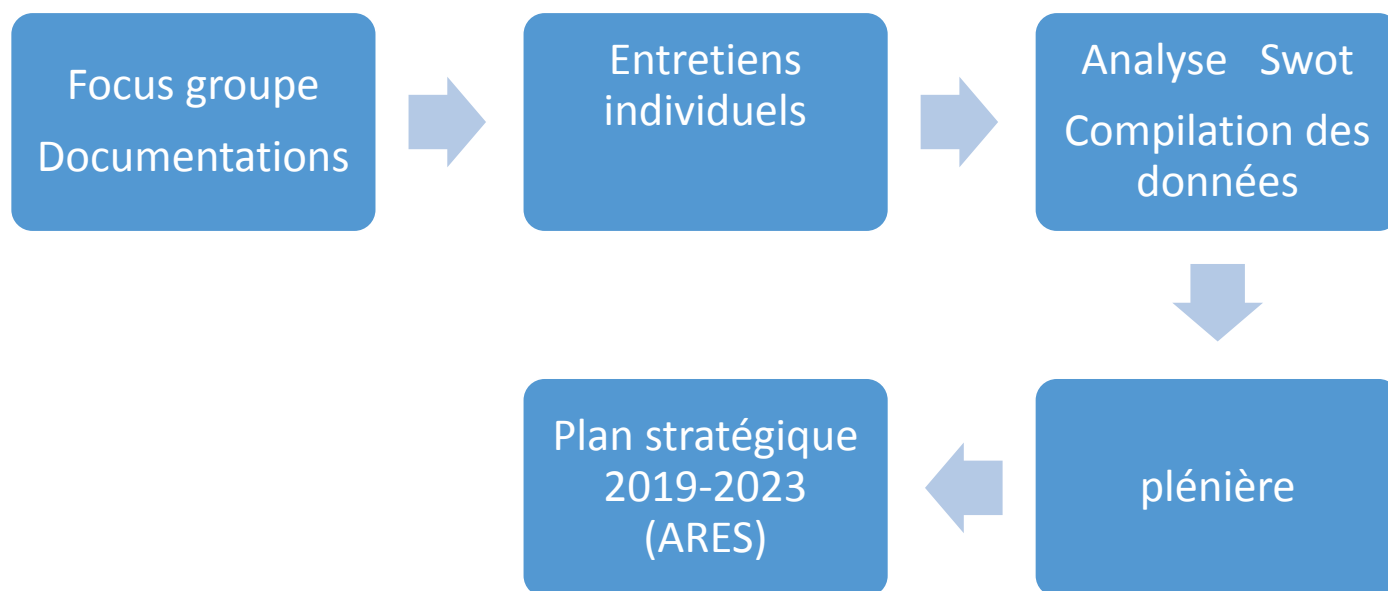
3. Les résultats supérieurs

Intervention de renforcement ou
de maintien

**AUX
PREVISIONS**



• 4. Méthodologie



Analyse SWOT (exemples)

Forces	Faiblesses
coopération nationale et internationale	- Pas de budget d'appui à la recherche
corps enseignant qualifié	- activités extra muros P.S
Personnel qualifié en pédagogie Universitaire	- Manque de laboratoire et d'école expérimentale



Analyse SWOT (exemples)

Opportunités	Menaces
☐ Besoins d'encadrement et de tutorat des enseignants en pédagogie universitaire et scolaire	- Manque d'employabilité des diplômés dans le domaine
☐ Unilu: présidente de la conférence de l'ESU (Ranking)	- personnel scientifique démotivé et extra-muros
☐ initier des partenariats avec des institutions(entreprises, écoles)	- Fermeture de certaines filières

Procédure



	Arbre à problèmes	Arbre à objectifs	Axes stratégiques
Enseignement	Systèmes d'enseignement non adaptés aux réalités sociales	Renforcer la performance Arrimage au LMD	Diapositives suivantes
Recherche	Faible publications scientifiques, pas de projets de recherche	Améliorer la performance de la recherche, mutualiser les recherches (projets)	Diapositives suivantes
Service à rendre à la communauté	Insuffisants, individuels	Accroître la visibilité de la FPSE et améliorer les services à rendre	Diapositives suivantes



4. Effets de la démarche qualité (10 stratégies)

1. ERS

- infrastructures de base, ressources matérielles
- Les conditions de travail sont améliorées
- Création des laboratoires, d'une testothèque

2.ERS

- -Création d'un centre de P.U à l'UNILU ·
- Le centre est redynamisé
- Renforcement des capacités en P.U et arrimage au LMD

3. G/F

- Renforcement des capacités du personnel administratif ·
- Le service administratif est rapide et efficace
- TIC , gestion du temps dans la prestation (grugeurs du temps)

EFFETS DE LA DEMARCHE QUALITE



4. E

- Arrimage au système LMD ·
- Le système LMD est mis en place
- actualisation des cours

5.G

- Mobilisation de fonds
- Les sources de revenu sont capitalisées
- Augmentation des capacités de mobilisation des fonds

6. G

- Sensibilisation des étudiants (Départements)
- Les nouvelles options créées en fonction de besoins de la société
- Sensibilisation des étudiants une fois par an



4. Effets de la démarche qualité

7.R

- amélioration des infrastructures de recherche
- Les conditions de travail sont améliorées ressources scientifiques
- Renforcement en matière de méthodologie scientifique

8. R

- .conscientisation et accompagnement des chercheurs
- la promotion de la recherche ·
- Les thèses, mémoires de DEA sont défendus
- mécanismes de la communication des recherches



4. Effets de la démarche qualité

9.RS

- vulgarisation des services relevant de la compétence de la Faculté ·
- La visibilité de la faculté est acquise (services)
- Forte capacité managériale

10.R

- Promotion de publications axées sur les problèmes de la société
- Des articles axés sur les problèmes sociétaux sont publiés
- Sensibilisation à promouvoir l'esprit d'initiative en recherche

CONCLUSION

- ❑ Les effets de la qualité sont visibles dans ma faculté et,
- ❑ continueront sur cette lancée bénéfique de 3 colloques G3 à travers le plan stratégique de la Faculté jadis inexistant.
- ❑ merci au comité G3 et aux organisateurs.



Bibliographie sommaire

- Lebrun, M., Smits, D. et Bricault, G. (2015). *Comment construire un dispositif de formation? 3ème tirage*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Kalumba Ngoy (2018) Plan stratégique de la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation 2019-2023, Presses universitaires de Lubumbashi. (Sous presse).

COMPOSANTE : IUT Robert Schuman

CAMPAGNE D'EVALUATION : 2016/2017

PLAN D' ACTIONS : 2017/2018

Actions d'amélioration proposées

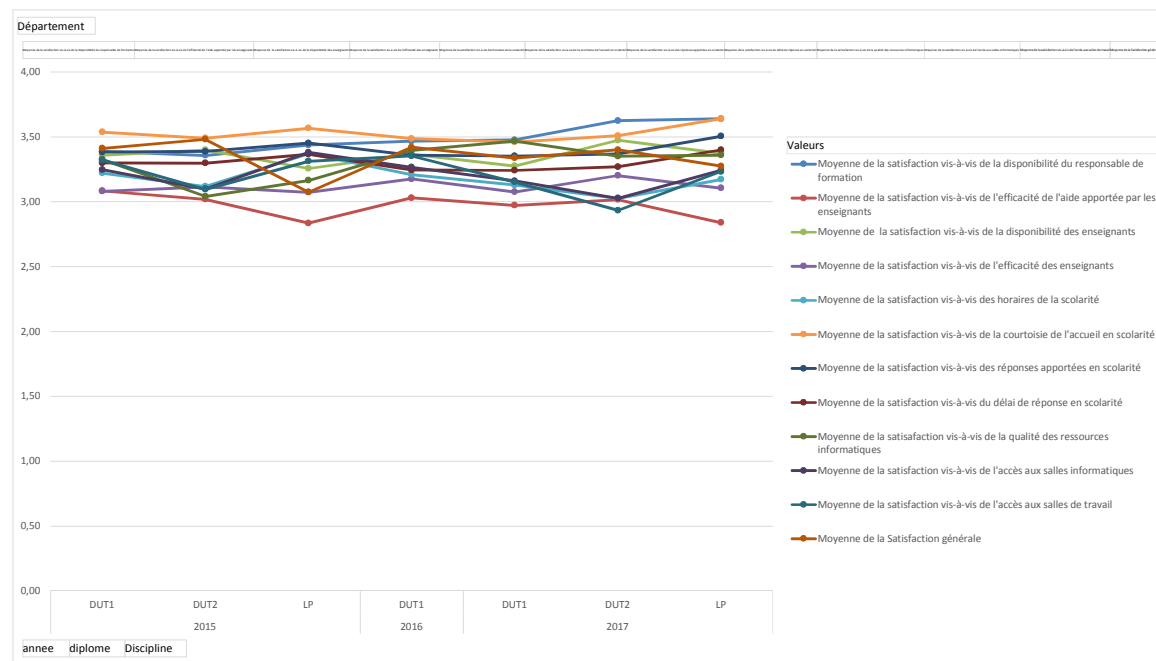
Formation concerné (libellé/spécialité)	Effectifs (1)	Thématique	Indice de satisfaction par thématique	Libellé de l'action	Type d'action (2)	Mise en œuvre de l'action		Coût total (3)	Nom du responsable
						Date de début	Date de fin		
IUT Robert Schuman - Totalité des formations	1350	MECC	3,12	Organisation par le C@fe (Centre d'Aide à la Formation et aux Etudes) d'un atelier d'une demi-journée portant sur l'évaluation des étudiants avec la participation des enseignants et des vacataires des 5 départements.	P	Une demi-journée à planifier en 2018		500 €	C@fé
IUT Robert Schuman - Totalité des formations	1350	Organisation pédagogique	3,26	Organisation par chaque chef de département d'un séminaire d'harmonisation pédagogique avec un point central portant sur l'éventuelle redondance des enseignements.	P	2018-01-01	2018-12-31	0 €	Chefs de département
IUT Robert Schuman - Totalité des formations	1350	Insertion professionnelle	3,24	Poursuivre et renforcer la tenue de forum de recrutement de stagiaires et d'apprentis dans la cadre des licences professionnelles.	O	2018-01-01	2018-12-31	400 € * nombre de forums	Chefs de département Pôle Relations Partenaires
IUT Robert Schuman - Totalité des formations	1350	Taux de réussite	2,75	Publication des taux de réussite des DUT et des LP.	P	2018-01-01	2018-01-31	0 €	Service des Etudes et de la mobilité internationale
IUT Robert Schuman - Totalité des formations	1350	Accompagnement pédagogique	3,26	Mise en place de cours de maintien et de rattrapage. Accompagnement méthodologique.	P	2018-01-01	2018-01-31	5 000 €	Direction des études de chaque département C@fé
IUT Robert Schuman - Totalité des formations	1350	Ressources matérielles et locaux	3,30	Améliorer la qualité des infrastructures, en particulier l'AGORA et les amphithéâtres.	M	2018-01-01	2018-01-31	Selon les travaux	STLHS

(1) Effectifs étudiants concernés

(2) Type d'action : organisationnelle (O) ; pédagogiques (P) ; matérielle (M)

(3) Coût initial + coût de fonctionnement annuel

Département	(Tous)											
Barème sur 4												
	Moyenne de la satisfaction vis-à-vis de la disponibilité du responsable de formation	Moyenne de la satisfaction vis-à-vis de l'efficacité de l'aide apportée par les enseignants	Moyenne de la satisfaction vis-à-vis de la disponibilité des enseignants	Moyenne de la satisfaction vis-à-vis de l'efficacité des enseignants	Moyenne de la satisfaction vis-à-vis des horaires de la scolarité	Moyenne de la satisfaction vis-à-vis de la courtoisie de l'accueil en scolarité	Moyenne de la satisfaction vis-à-vis des réponses apportées en scolarité	Moyenne de la satisfaction vis-à-vis du délai de réponse en scolarité	Moyenne de la satisfaction vis-à-vis de la qualité des ressources informatiques	Moyenne de la satisfaction vis-à-vis de l'accès aux salles informatiques	Moyenne de la satisfaction vis-à-vis de l'accès aux salles de travail	Moyenne de la Satisfaction générale
Étiquettes de lignes												
2015	3,38	3,02	3,36	3,09	3,21	3,52	3,40	3,31	3,19	3,21	3,23	3,38
DUT1	3,39	3,08	3,36	3,08	3,22	3,54	3,38	3,30	3,33	3,25	3,32	3,41
DUT2	3,36	3,02	3,40	3,11	3,12	3,49	3,39	3,30	3,04	3,10	3,09	3,48
LP	3,44	2,83	3,26	3,07	3,37	3,57	3,45	3,37	3,16	3,38	3,31	3,07
2016	3,47	3,03	3,36	3,18	3,21	3,49	3,36	3,24	3,39	3,27	3,35	3,42
DUT1	3,47	3,03	3,36	3,18	3,21	3,49	3,36	3,24	3,39	3,27	3,35	3,42
2017	3,56	2,96	3,36	3,13	3,10	3,51	3,39	3,28	3,41	3,12	3,09	3,35
DUT1	3,48	2,97	3,27	3,08	3,13	3,46	3,35	3,24	3,47	3,16	3,15	3,34
DUT2	3,62	3,02	3,47	3,20	3,03	3,51	3,37	3,27	3,35	3,03	2,93	3,40
LP	3,64	2,84	3,37	3,10	3,17	3,64	3,50	3,40	3,36	3,24	3,23	3,27
Total IUT RS	3,47	3,00	3,36	3,12	3,16	3,51	3,38	3,29	3,31	3,19	3,20	3,37



SCIENCES - INGENIERIE - TECHNOLOGIE

IUT ROBERT SCHUMAN – « *Libellé de la formation* »

Année universitaire 20XX-20XX

Fiche bilan

Effectifs : XX

Nombre de réponses : XX

Taux de réponses : XX,X%

Points forts
1.
2.

Points faibles	Solutions préconisées
1.	1.
2.	2.

Commentaires :

UNIVERSITE DE STRASBOURG

COMPOSANTE : IUT Robert Schuman										
CAMPAGNE D'EVALUATION :										
PLAN D' ACTIONS :										
Actions d'amélioration proposées										
Formation concerné (libellé/spécialité)	Effectifs (1)	Thématique	Indice de satisfaction par thématique	Libellé de l'action	Type d'action ⁽²⁾	Mise en œuvre de l'action		Coût total ⁽³⁾	Nom du responsable	Action réussite étudiante
						Date de début	Date de fin			
IUT Robert Schuman										
IUT Robert Schuman										
IUT Robert Schuman										
IUT Robert Schuman										
IUT Robert Schuman										
IUT Robert Schuman										

⁽¹⁾ Effectifs étudiants concernés

⁽²⁾ Type d'action : organisationnelle (O) ; pédagogiques (P) ; matérielle (M)

⁽³⁾ Coût initial + coût de fonctionnement annuel

26 octobre 2018

IUT

Robert Schuman

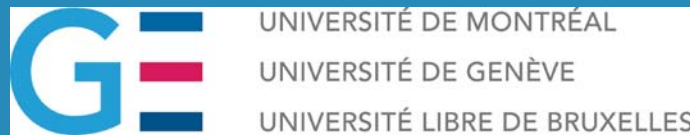
Institut universitaire de technologie

Université de Strasbourg

L'Évaluation des formations par les étudiants

Colloque Qualité du G3

Maïté LUDWIG - maite.ludwig@unistra.fr



IUT Robert Schuman

Université de Strasbourg

Chapitre 1 | Présentation de l'IUT Robert Schuman

Composante de l'Université de Strasbourg

- Localisée à Strasbourg, au cœur de l'Europe, riche de 5 siècles d'existence :
 - création en 1538
 - double culture : française et allemande
 - 2009 : une seule et même université. Après avoir été divisée entre 3 Universités en 1968, l'Université de Strasbourg renaît
- Plus de 70 unités de recherche dans 3 domaines :
 - droit, économie et gestion
 - science et technologie
 - sciences de la vie et santé
- Membre de prestigieux réseaux internationaux :
 - BCI (anciennement CREPUQ) : programmes d'échange avec des Universités Québécoises
 - Academic Consortium 21
 - Utrecht Network (MAUI et AEN)

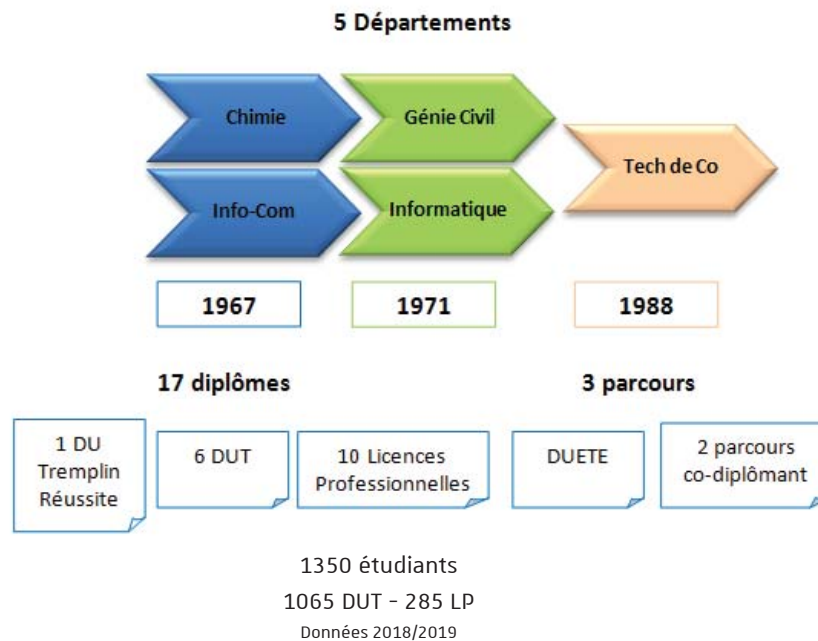
Qu'est-ce qu'un Institut Universitaire de Technologie ?

- Formations courtes : 2 à 3 ans après le baccalauréat
- Professionnalisation :
 - part importante d'intervenants professionnels issus du monde socio-économique
 - expériences en entreprises : stages et apprentissage
 - travail en groupe : projet tutoré, travaux pratiques ...

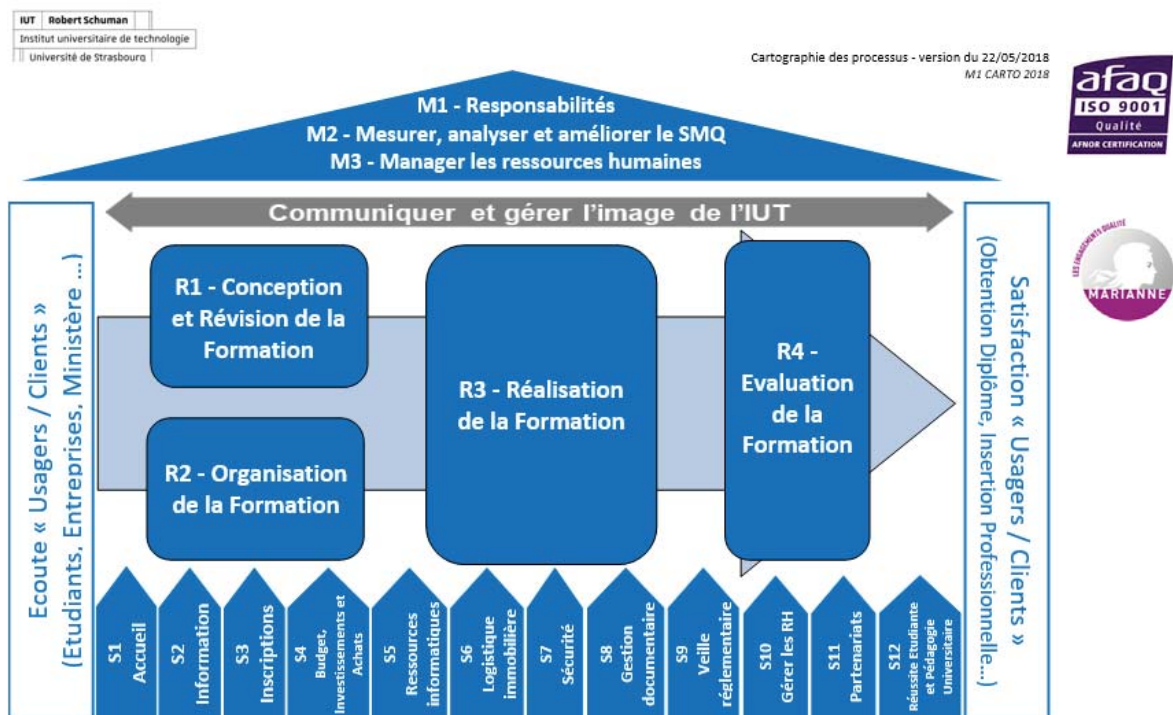
L'IUT en chiffres



5 départements d'enseignement



Cartographie des processus



Présentation du Service Qualité de l'IUT

- Jean MARTIN, Chargé de mission Qualité pour la Direction
- Maïté LUDWIG, Ingénieur Qualité, Responsable de Service
- Une équipe de Pilotes de processus
- Une équipe d'Auditeurs Internes



Les certifications Qualité de l'IUT

- Depuis 2014, l'IUT Robert Schuman est certifié ISO 9001 pour l'ensemble de ses départements d'enseignement et services administratifs et techniques
- Depuis 2017, dans le cadre de la politique de l'Université de Strasbourg, l'IUT est labellisé Marianne, label reconnaissant la qualité de l'accueil dans l'administration



Contexte & Objectifs



- Contexte :
 - processus de Bologne : système Licence-Master-Doctorat
 - recommandations proposées par l'ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) :
 - « *références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur* »
- Objectifs :
 - recueillir l'avis des étudiants sur les conditions de mise en œuvre des formations
 - améliorer l'organisation quotidienne des études

Cycle de vie d'une campagne d'évaluation - 1/3



Evaluations obligatoires

- Les primo-entrants :
 - Licence 1^{ère} année
 - Première année commune d'études de santé (médecine, pharmacie ...)
 - DUT 1^{ère} année

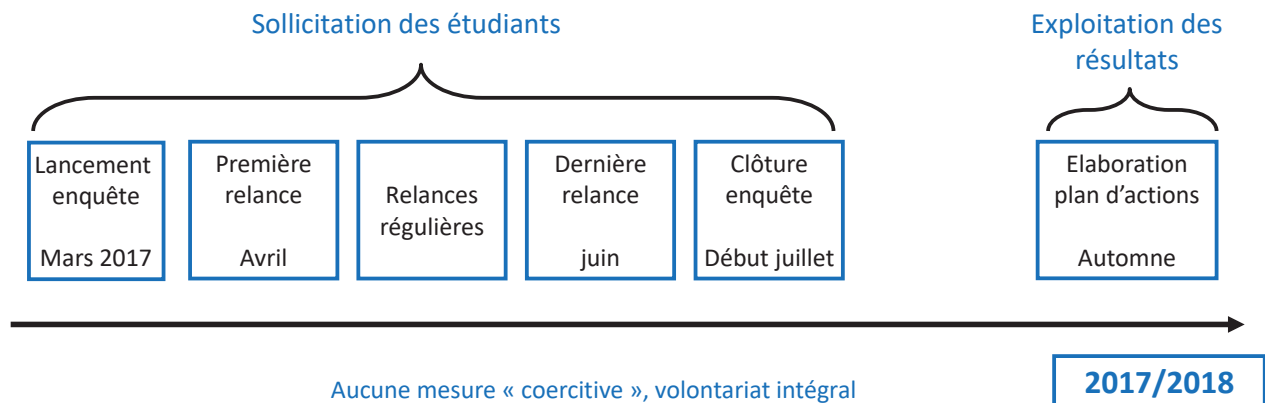
Evaluation une année sur deux

- Les années diplômantes :
 - DUT 2^e année
 - Licence Professionnelle
 - Licence 3^e année
 - Master 2^e année

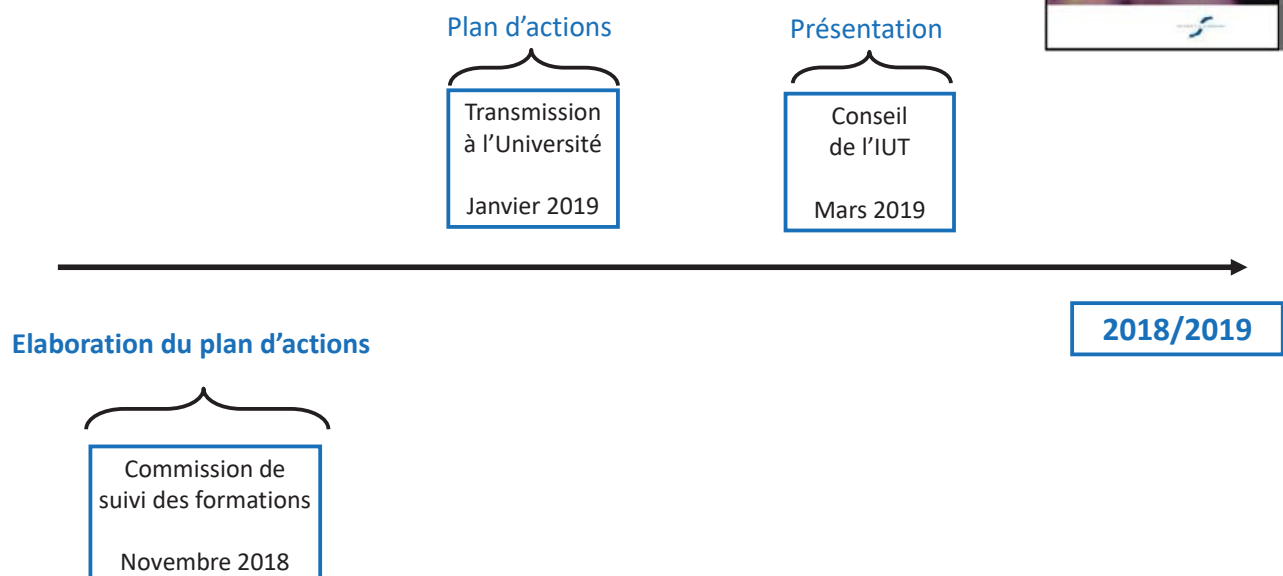
Evaluations optionnelles

- Toute année de formation à l'initiative des composantes

Cycle de vie d'une campagne d'évaluation - 2/3



Cycle de vie d'une campagne d'évaluation - 3/3



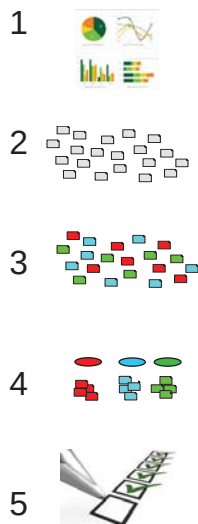


Le questionnaire

- Le questionnaire comprend des questions communes à toutes les formations, et des questions adaptées aux différents niveaux de formation (primo-entrants, années diplômantes ...)
- Eléments sur lesquels les étudiants sont interrogés :
 - les programmes
 - l'accompagnement pédagogique
 - les modalités d'évaluation des connaissances
 - les ressources documentaires
 - l'accès à l'information
 - les ressources matérielles
 - les locaux
 - l'information et l'accueil (uniquement pour les primo-entrants)
 - la professionnalisation (uniquement pour les années diplômantes)



L'exploitation des résultats



1. [Synthèse chiffrée](#) par le Service Qualité
2. Les responsables de formation complètent une [fiche bilan](#) par année de formation évaluée
3. Le Service Qualité regroupe les fiches par actions et fait une synthèse des points forts
4. En commission de suivi, les actions sont nommées pour intégrer le plan d'actions
5. Etablissement du [plan d'actions](#) à transmettre à l'Université

Nos points forts en 2016/2017

- Accompagnement pédagogique
- Contenu des enseignements (programme de formation)
- Accès aux informations
- Qualité de la formation
- Aide et disponibilité des enseignants
- Ressources matérielles et documentaires
- Bon environnement de travail (locaux de l'IUT)
- ...



Bilan du Département Chimie

- CH 1 : horaires d'ouverture de la bibliothèque
- CH 2 : publication et clarté des MECC



Bilan du Département Génie Civil

- GC 1 : information sur l'insertion professionnelle
- GC 2 : soutien ponctuel et informel à maintenir
- GC 3 : conditions matérielles en amphi (ventilation) et dans certaines salles de TD (équipement vidéo)



Bilan du Département Informatique

- IN 1 : publication des MECC



Bilan du Département Information-communication



- IC 1 : redondances
- IC 2 : publication des résultats
- IC 3 : répartition des évaluations (calendrier des exams)
- IC 4 : rencontre avec des professionnels
- IC 5 : information sur le taux de réussite
- IC 6 : matériel et locaux
- IC 7 : participation à la journée de pré-rentree
- IC 8 : information sur les dispositifs de soutien et participation à ces dispositifs

Bilan du Département Techniques de Commercialisation



- TC 1 : redondances
- TC 2 : clarté et publication des MECC

Regrouper les fiches bilan en actions - 1/5

- CH 2 : publication et clarté des MECC
- IN 1 : publication des MECC
- TC 2 : clarté et publication des MECC



Regrouper les fiches bilan en actions - 2/5

- IC 1 : redondances
- TC 1 : redondances



Regrouper les fiches bilan en actions - 3/5

- GC 1 : information sur l'insertion professionnelle
- IC 4 : rencontre avec des professionnels
- IC 5 : information sur le taux de réussite



Regrouper les fiches bilan en actions - 4/5

- GC 2 : soutien ponctuel et informel à maintenir
- IC 8 : information sur les dispositifs de soutien et participation à ces dispositifs



Regrouper les fiches bilan en actions - 5/5



- GC 3 : conditions matérielles en amphi (ventilation) et dans certaines salles de TD (équipement vidéo)
- IC 6 : matériel et locaux

Nommer les actions - 1/5



- CH 2 : publication et clarté des MECC
- TC 2 : clarté et publication des MECC

Définir un mode opératoire MECC

Nommer les actions - 2/5

- IC 1 : redondances
- TC 1 : redondances



Etudier les redondances par maquette

Nommer les actions - 3/5

- GC 1 : information sur l'insertion professionnelle
- IC 4 : rencontre avec des professionnels
- IC 5 : information sur le taux de réussite



Insertion Professionnelle



Nommer les actions - 4/5

- GC 2 : soutien ponctuel et informel à maintenir
- IC 8 : information sur les dispositifs de soutien et participation à ces dispositifs

Assurer la réussite de nos étudiants



Nommer les actions - 5/5

- GC 3 : conditions matérielles en amphi (ventilation) et dans certaines salles de TD (équipement vidéo)
- IC 6 : matériel et locaux

Améliorer les conditions matérielles d'études



Le plan d'actions

- Présentation du plan d'actions [2017/2018](#) à la suite de la campagne 2016/2017
- Objectifs du plan d'actions :
 - demande de financement à l'Université pour les actions estampillées « Réussite Etudiante »

26 octobre 2018

IUT Robert Schuman

Institut universitaire de technologie

Université de Strasbourg

L'Evaluation des formations par les étudiants

Colloque Qualité du G3

Fin de support



UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

UNIVERSITÉ DE GENÈVE

UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES



Les avancées et les défis du réseau collégial en amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial

Colloque Qualité du G3 - Montréal, 26 octobre 2018

Murielle Lanciault, Présidente

Avec la participation de : Robert Kavanagh, Jean-Denis Moffet et Joanne Munn, Commissaires



Plan de la présentation

1. La CEEC : contexte de création, mission et processus d'évaluation
2. Les opérations d'évaluation de 1993 à 2013
3. Une approche axée sur l'évaluation de l'efficacité SAQC en vue d'assurer la qualité depuis 2013
4. Perspectives : enjeux et défis pour le 2^e cycle SAQC
5. Discussion sur les questions proposées

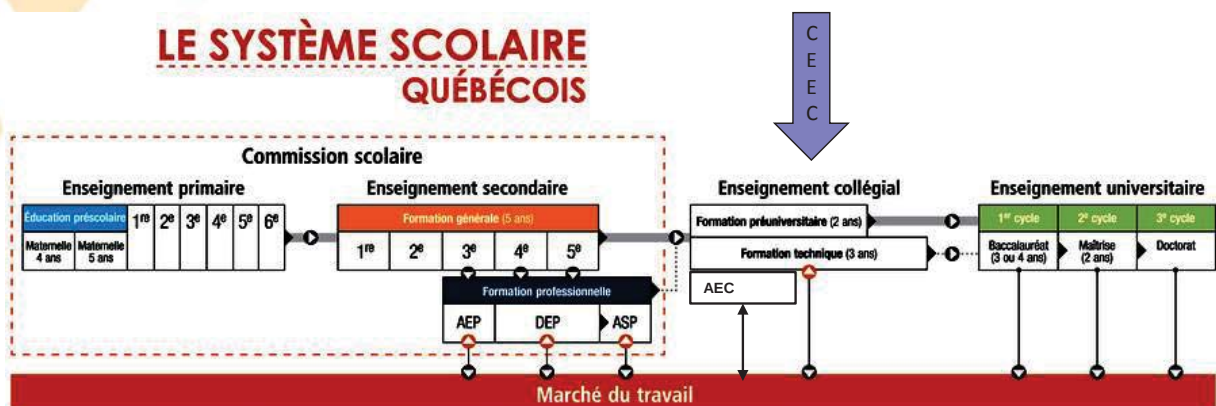
1. La CEEC : contexte de création, mission et processus d'évaluation

Commission
d'évaluation
de l'enseignement
collégial

Québec

Le système scolaire québécois

LE SYSTÈME SCOLAIRE QUÉBÉCOIS



AEP: Attestation d'études professionnelles • DEP: Diplôme d'études professionnelles • ASP: Attestation de spécialisation professionnelle
Note: Les programmes de formation professionnelle mènent à l'exercice de métiers spécialisés ou semi-spécialisés.

Source : <http://www.education-internationale.com/>

Commission
d'évaluation
de l'enseignement
collégial

Québec

Le portrait des collèges

- ◆ 116 établissements d'enseignement collégial :
 - 48 cégeps
 - 21 collèges privés subventionnés,
 - 43 collèges privés non subventionnés
 - 4 établissements publics relevant d'un ministère ou d'une université
- ◆ 120 programmes d'études menant au DEC :
 - 9 programmes d'études préuniversitaires
 - Plus de 110 programmes techniques
- ◆ Plus de 1000 programmes d'études menant à l'AEC
- ◆ Population étudiante :
 - Environ 180 000 étudiants inscrits à l'enseignement régulier
 - Environ 30 000 étudiants inscrits à la formation continue

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

- ◆ **Contexte de création :**
 - Le Renouveau de l'enseignement collégial
- ◆ **Mission :**
 - Contribuer au développement de la qualité de l'enseignement collégial et en témoigner
- ◆ **Finalité :**
 - Le développement d'une culture d'évaluation favorisant l'amélioration continue

Le mandat et les pouvoirs

- ♦ **La CEEC a le mandat d'évaluer :**
 - les politiques d'évaluation des apprentissages (PIEA) et leur application
 - les politiques d'évaluation des programmes d'études (PIEP) et leur application
 - la mise en œuvre des programmes d'études
 - la planification stratégique (cégeps)
 - la planification liée à la réussite (cégeps et collèges privés subventionnés)
- ♦ **Trois pouvoirs :** Vérification; Recommandation; Pouvoir déclaratoire
- ♦ **Grande autonomie de fonctionnement :** Choix des évaluations et des modalités
- ♦ Contribution d'intervenants externes

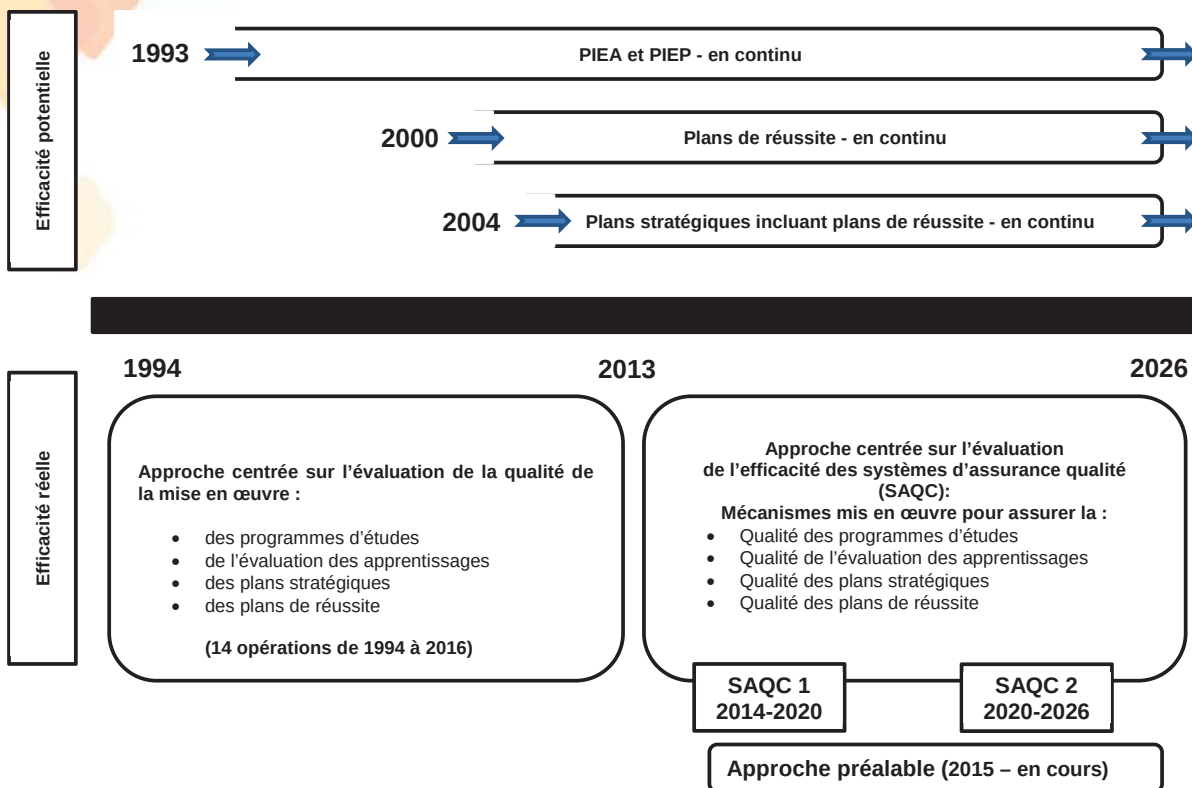
1- La CEEC : contexte de création, mission et processus d'évaluation

Le processus d'évaluation de la CEEC

- ♦ 2 types d'évaluation :
 - Efficacité potentielle des politiques et des plans
 - Efficacité réelle de la mise en œuvre des programmes et de l'application des politiques et du système d'assurance qualité
- ♦ Des évaluations reposant sur des référentiels élaborés en tenant compte :
 - des obligations réglementaires définies pour les politiques et les plans;
 - des critères définis par la CEEC dans les cadres de référence;
 - de la consultation des partenaires du réseau collégial.
- ♦ Les résultats d'évaluation sont publiés sur le site Internet de la CEEC

1- La CEEC : contexte de création, mission et processus d'évaluation

Vue d'ensemble des opérations menées par la Commission



2. Les opérations d'évaluation de 1993 à 2013

- ♦ Évaluation de la mise en œuvre de programmes d'études :
- ♦ Évaluation de l'application des politiques institutionnelles (PIEA et PIEP)
- ♦ Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques
- ♦ Évaluation de l'efficacité des plans de réussite

Les critères d'évaluation utilisés lors des opérations : Un exemple

Évaluation de programmes

- La pertinence des programmes d'études
- La cohérence des programmes d'études
- La valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants
- L'adéquation des ressources (RH, RM, RF) aux besoins des programmes d'études;
- L'efficacité des programmes d'études
- La qualité de la gestion des programmes d'études

2- Les opérations d'évaluation de 1993 à 2013



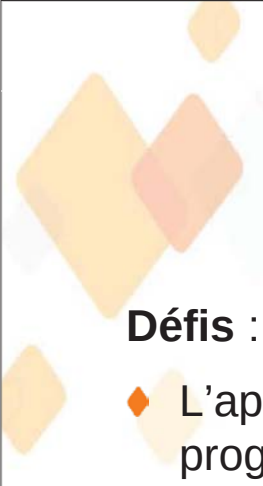
Les constats issus des travaux de la CEEC pour les programmes d'études

Avancées :

- ◆ Les collèges se sont dotés de procédures claires pour encadrer l'élaboration ou l'actualisation des programmes d'études
- ◆ Les collèges réalisent régulièrement l'évaluation approfondie de programmes d'études
- ◆ Les collèges ont développé des systèmes d'information qui soutiennent les évaluations et le suivi des programmes d'études

2- Les opérations d'évaluation de 1993 à 2013

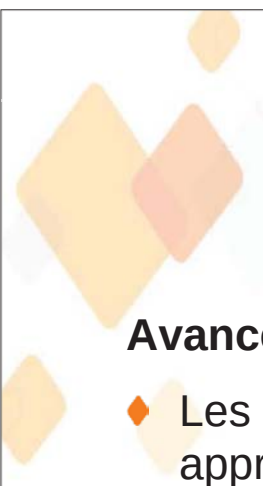




Les constats issus des travaux de la CEEC pour les programmes d'études

Défis :

- ◆ L'application systématique de la PIEP pour les programmes de la formation continue
- ◆ Le maintien d'un rythme d'évaluation pour l'ensemble des programmes dans une périodicité raisonnable
- ◆ L'émergence d'une évaluation des programmes en continu



Les constats issus des travaux de la CEEC pour l'évaluation des apprentissages

Avancées :

- ◆ Les politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages sont des documents mis à jour régulièrement par les collèges
- ◆ La mise en œuvre de pratiques qui veillent à la justice de l'évaluation des apprentissages constitue une force des collèges



Les constats issus des travaux de la CEEC pour l'évaluation des apprentissages

Défis :

- ♦ La révision et l'actualisation des PIEA sont effectuées en fonction d'enjeux ponctuels plutôt qu'à la suite d'une évaluation systématique de l'application de la politique
- ♦ Une grande variété de pratiques concernant l'élaboration, l'approbation et le suivi des épreuves finales de cours et des épreuves synthèses de programme



Les constats issus des travaux de la CEEC pour la planification stratégique et la planification liée à la réussite

Avancées :

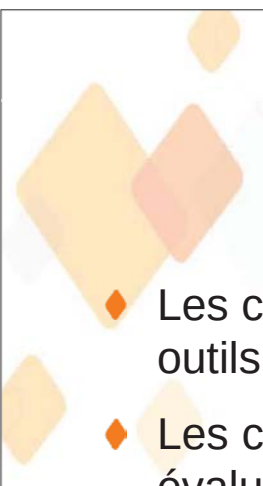
- ♦ Les plans stratégiques et les plans de réussite pluriannuels sont bien ancrés dans la réalité des collèges
- ♦ La présence d'un leadership institutionnel qui favorise la mise en œuvre de ces plans
- ♦ Des mécanismes qui permettent un suivi et une actualisation des plans



Les constats issus des travaux de la CEEC pour la planification stratégique et la planification liée à la réussite

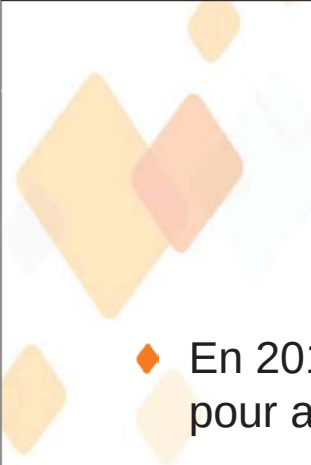
Défis :

- ♦ La difficulté d'articuler des cibles significatives et porteuses de sens en lien avec les objectifs stratégiques
- ♦ L'arrimage du processus de révision ponctuelle des plans avec leur évaluation complète



Conclusion sur les constats

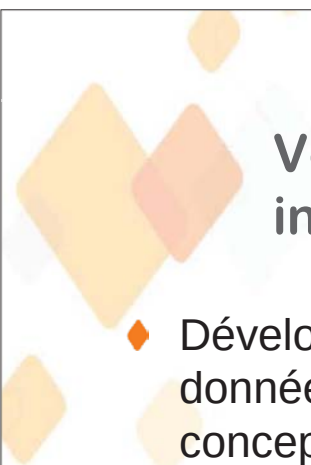
- ♦ Les collèges se sont approprié les processus et les outils d'évaluation proposés par la CEEC
- ♦ Les collèges ont développé une expertise en évaluation : évaluation de leurs programmes, de l'application de leurs politiques institutionnelles et de l'efficacité de leur plan stratégique ou de réussite
- ♦ La CEEC reconnaît l'autonomie développée par les collèges en matière d'évaluation et contribue à l'évolution des pratiques



3. Une approche axée sur l'évaluation de l'efficacité SAQC (cycle 1)

- ◆ En 2013 : un regard sur l'efficacité des mécanismes pour assurer la qualité
- ◆ Une nouvelle façon pour la Commission de s'acquitter de son mandat avec un audit centré sur l'efficacité des mécanismes
- ◆ Évaluation : **système** vs objet unique
- ◆ Calendrier : **cyclique** (selon une périodicité connue) vs une évaluation ponctuelle

3- Une approche axée sur l'évaluation de l'efficacité SAQC (cycle 1)



Veille et reconnaissance internationale

- ◆ Développement de l'opération SAQC à partir des données de la veille stratégique : bases conceptuelles et pratiques reconnues à l'international
- ◆ Reconnaissance INQAAHE (certification 2016-2021)
- ◆ Poursuite de la veille pour l'amélioration continue des processus

3- Une approche axée sur l'évaluation de l'efficacité SAQC (cycle 1)

Les principes mis de l'avant par la CEEC pour l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité

- ◆ L'accent est mis sur la prise en charge des responsabilités par les collèges et sur l'amélioration des processus dans un cadre convenu et cohérent
- ◆ L'assurance qualité tient compte des particularités de l'établissement, elle ne vise pas à l'uniformisation
- ◆ L'assurance qualité fait référence à l'ensemble des processus et mécanismes qui permettent d'assurer la qualité des programmes et des établissements

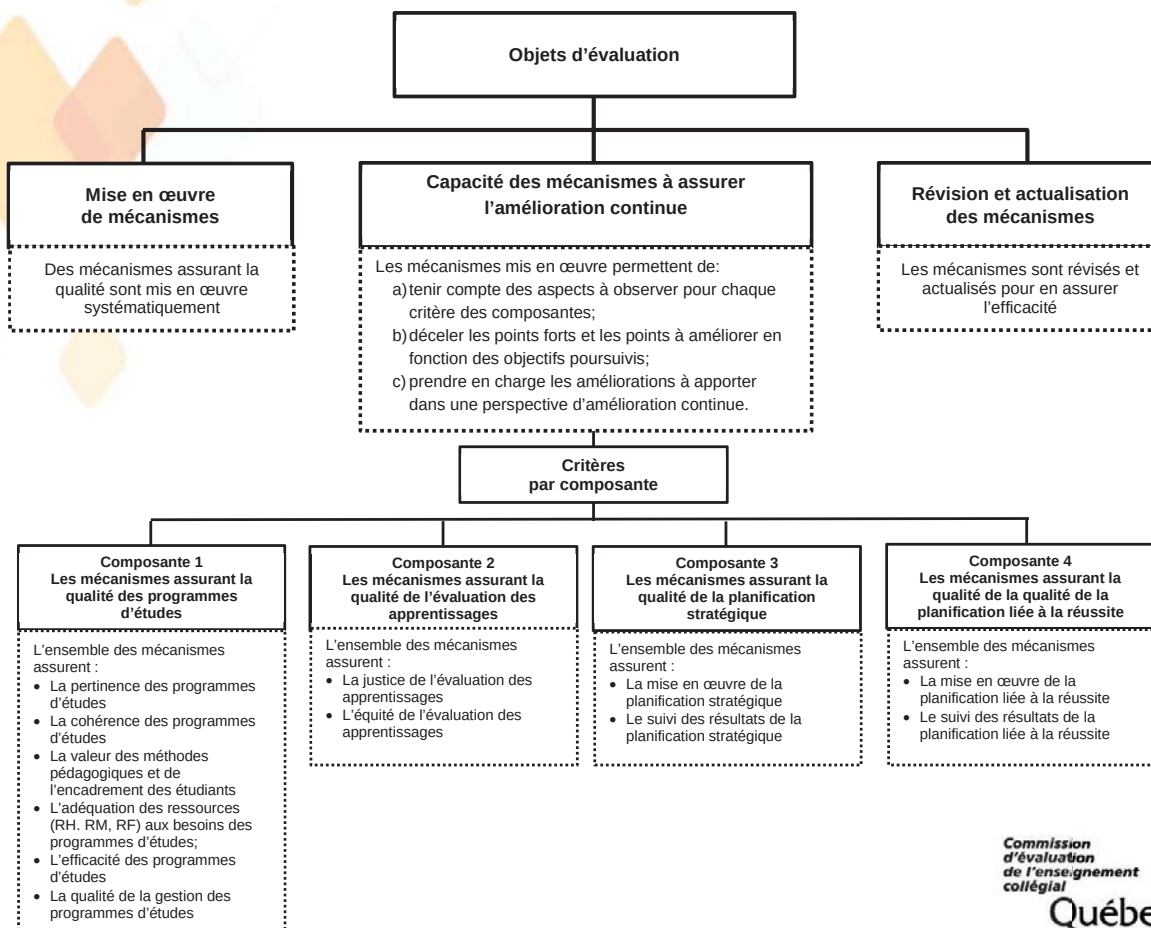
3- Une approche axée sur l'évaluation de l'efficacité SAQC (cycle 1)

Commission
d'évaluation
de l'enseignement
collégial

Québec



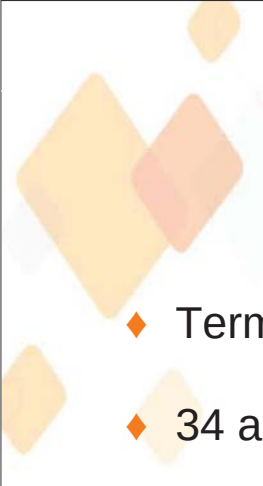
Les objets et les critères d'évaluation



Commission
d'évaluation
de l'enseignement
collégial

Québec





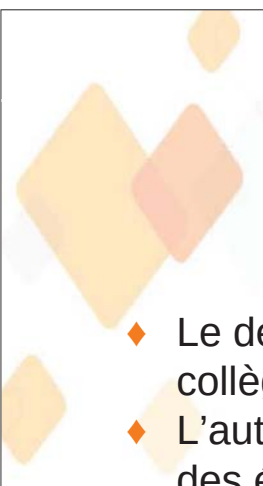
À court terme, pour la CEEC et pour les collèges

- ♦ Terminer le premier cycle de l'évaluation SAQC;
- ♦ 34 audits à réaliser dans les collèges;
- ♦ Poursuivre et bonifier *l'Approche préalable* à SAQC pour les nouveaux collèges privés non subventionnés;
- ♦ Assurer le suivi du plan d'action de l'INQAAHE;
- ♦ Mener à bien les travaux d'élaboration du cadre de référence pour le 2^e cycle SAQC.

3- Une approche axée sur l'évaluation de l'efficacité SAQC (cycle 1)

Commission
d'évaluation
de l'enseignement
collégial

Québec 



Les premiers constats des travaux issus de l'évaluation de SAQC (cycle 1)

- ♦ Le développement et la consolidation de l'expertise des collèges
- ♦ L'autonomie accrue des collèges dans la gestion du cycle des évaluations
- ♦ La description des mécanismes pour l'ensemble des composantes
- ♦ La confirmation par les collèges de l'utilité de la démarche
- ♦ La complémentarité du rôle d'évaluateur externe de la CEEC à celui d'évaluateur interne des collèges
- ♦ La contextualisation des enjeux vécus par les collèges

3- Une approche axée sur l'évaluation de l'efficacité SAQC (cycle 1)

Commission
d'évaluation
de l'enseignement
collégial

Québec 

4. Perspectives : enjeux et défis pour le 2^e cycle SAQC

- ◆ Le maintien du choix de l'évaluation de l'efficacité des mécanismes
- ◆ Vers une perspective d'allègement de la démarche :
 - grâce à la continuité des processus d'évaluation établis
 - en diversifiant les formes d'accompagnement fournis
 - en maintenant la rigueur de nos processus

Le cadre de référence du 2^e cycle SAQC

Les objectifs pour les collèges :

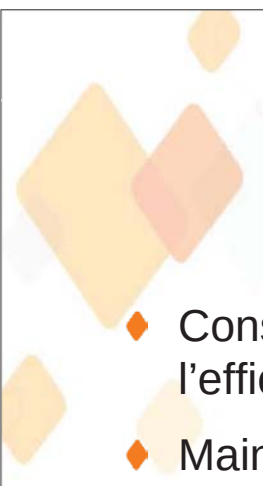
- ◆ Consolider les mécanismes mis en place lors du 1^{er} cycle
- ◆ Renforcer la capacité d'analyse de l'efficacité des mécanismes
- ◆ Poursuivre le développement d'une vision intégrée des mécanismes



Le cadre de référence du 2^e cycle SAQC

Les objectifs pour la Commission :

- ◆ Contribuer à la consolidation des démarches institutionnelles d'amélioration continue de la qualité dans les collèges québécois
- ◆ Évaluer l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges dans une perspective d'amélioration continue
- ◆ Témoigner de l'efficacité des mécanismes mis en place dans les collèges pour assurer l'amélioration continue



Les éléments de continuité entre le 1^{er} et le 2^e cycle

- ◆ Conserver le même paradigme, soit l'analyse de l'efficacité des mécanismes
- ◆ Maintenir les mêmes catégories de mécanismes : les politiques, les règlements, les pratiques en soutien aux mécanismes
- ◆ Utiliser les mêmes objets et critères d'évaluation
- ◆ Maintenir le processus d'audit dans ses grandes lignes
- ◆ Renforcer les activités de soutien

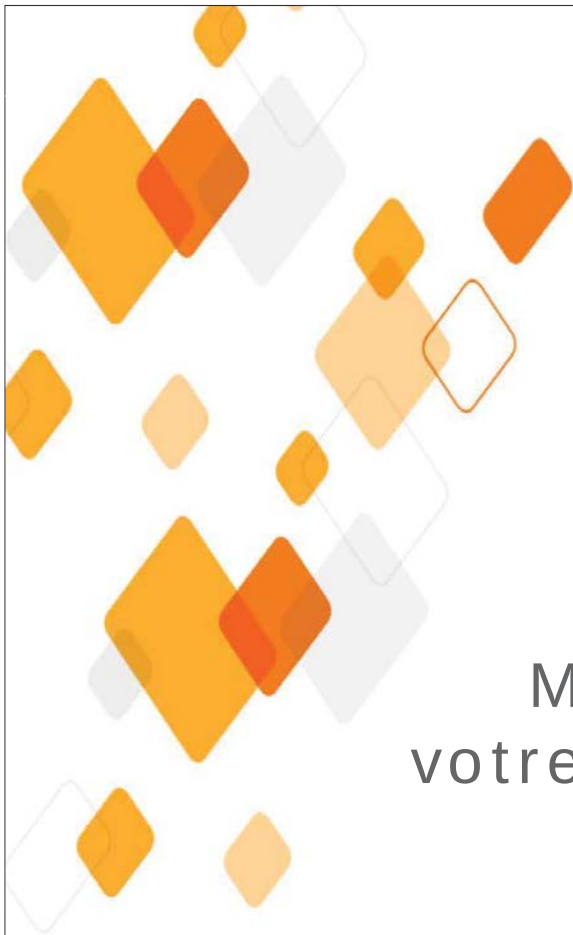
5. Les défis et les questionnements

L'amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial repose sur :

- La complémentarité d'un regard externe et du processus d'assurance qualité interne des collèges
- L'expertise développée au cours des 25 dernières années
- La collaboration et le dialogue constants entre tous les acteurs du réseau collégial

Les défis et les questionnements (suite)

1. Comment alléger davantage les processus d'évaluation tout en maintenant des pratiques rigoureuses?
2. Comment interpeler les différents acteurs (professeurs, étudiants) de façon à obtenir leur contribution aux travaux?
3. Comment accroître notre dialogue avec les représentants d'autres secteurs?
4. Comment mettre à profit les résultats des évaluations : par les collèges; les autorités gouvernementales; à l'international?



**Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial
888, rue Saint-Jean, 4^e étage
Bureau 400
Québec (Québec) G1R 5H6**

**Téléphone : 418 643-9938
Télécopieur : 418 643-9019**

www.ceec.gouv.qc.ca

**Inscription bulletin de veille :
info@ceec.gouv.qc.ca**

**Merci de
votre attention!**



Un système d'information en soutien au pilotage

D'une volonté des autorités aux besoins du terrain

Sabine Soetewey, Isabelle Consiglio, Chantal Poiret
Université de Mons

Plan

- Contexte
- L'initiative des autorités
- La Problématique
- La Première démarche
- Un SI à visée décisionnelle/pilotage/DQ
- (Illustrations)
- Un Portail du SI
- D'un besoin « Top-Down » à l'émergence de besoins « Bottom-Up »
- Forces et Faiblesses
- Conclusion

contexte

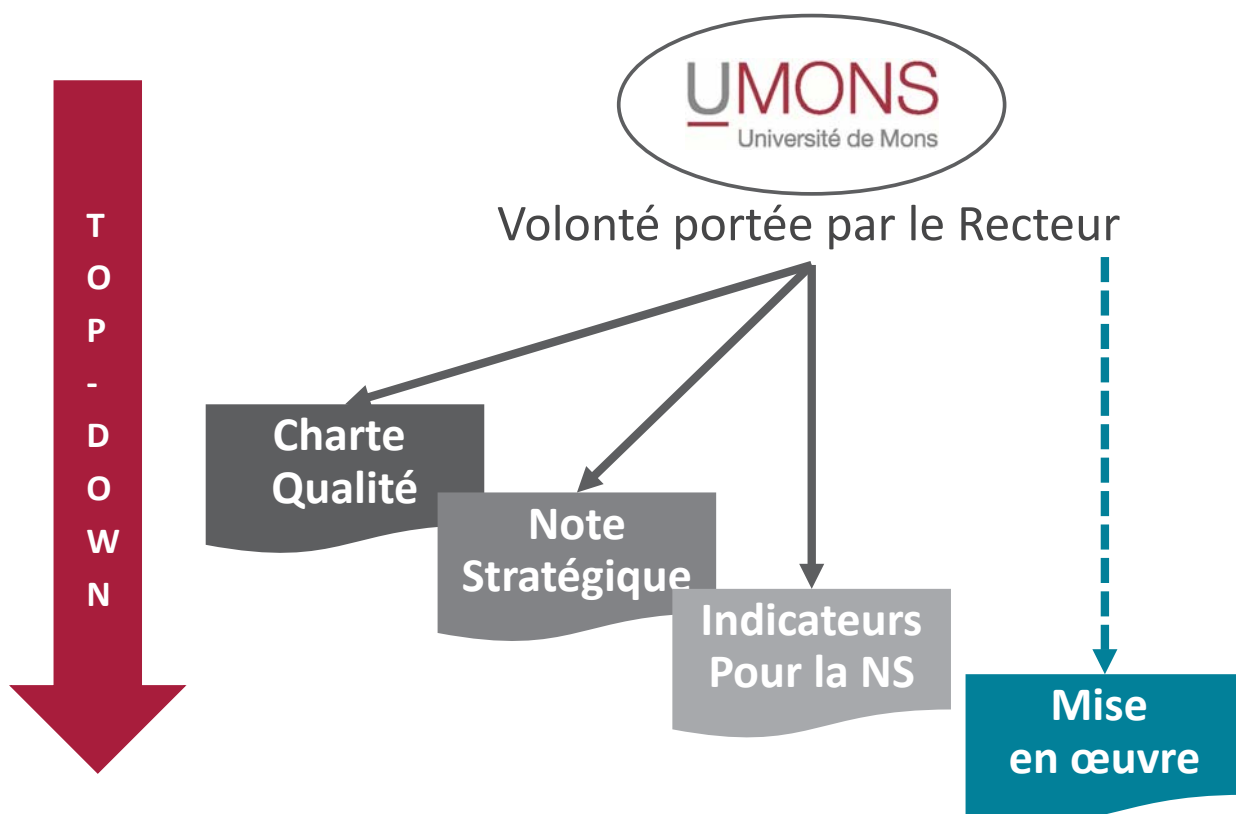
La Belgique francophone

L'UMONS

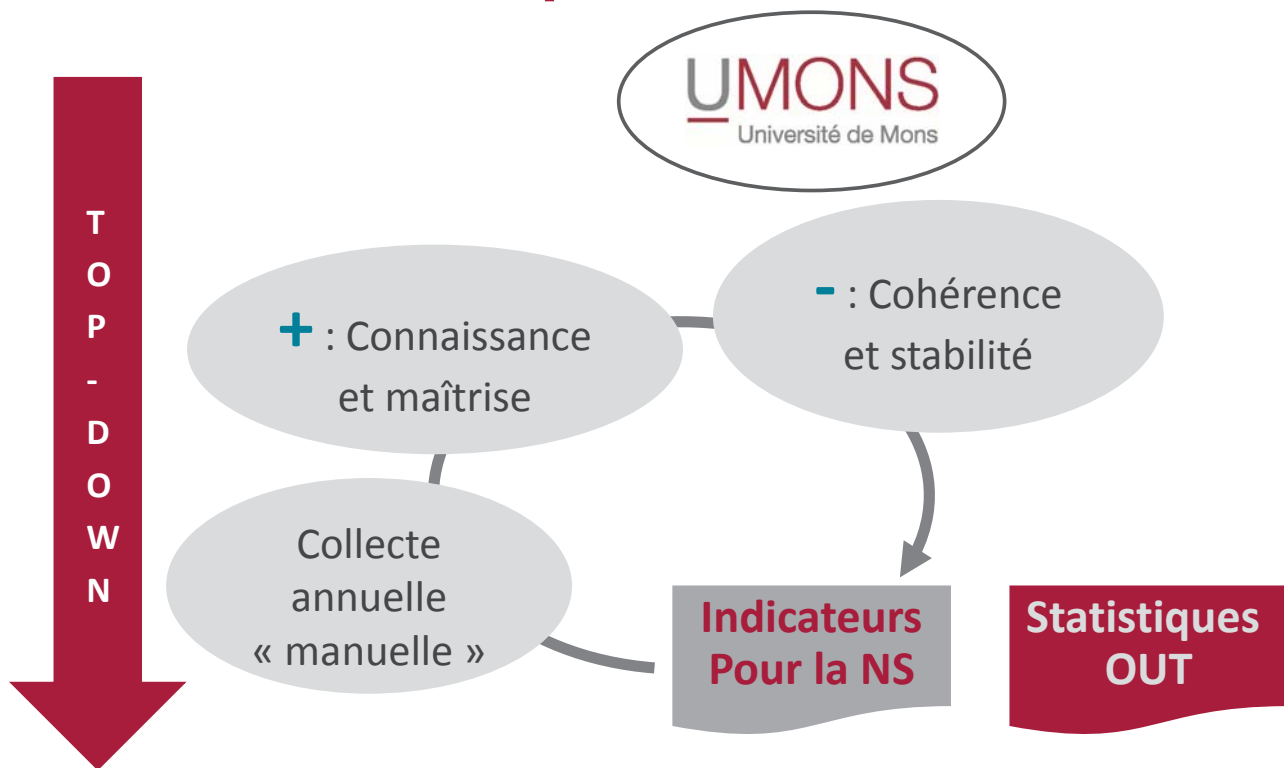
<https://web.umons.ac.be/fr/universite/lumons-en-bref/quelques-chiffres/>

Le service EQuIP

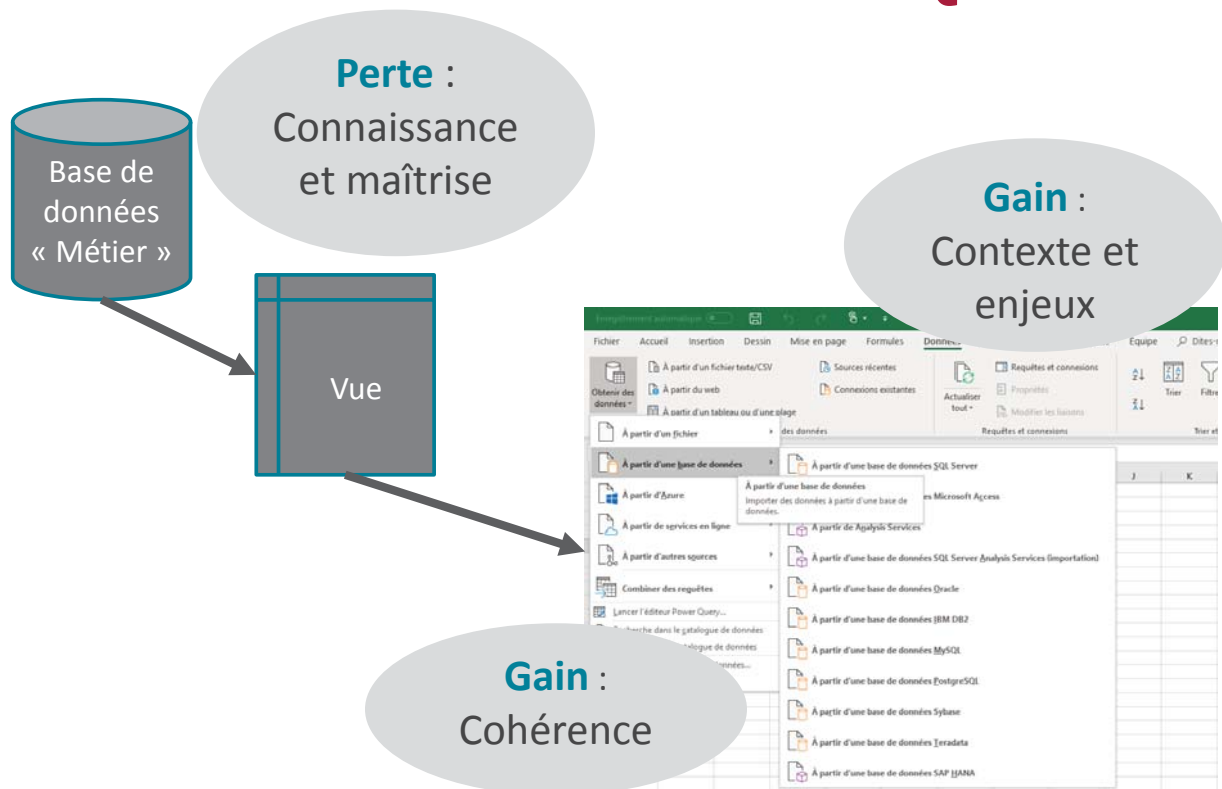
Une initiative des autorités



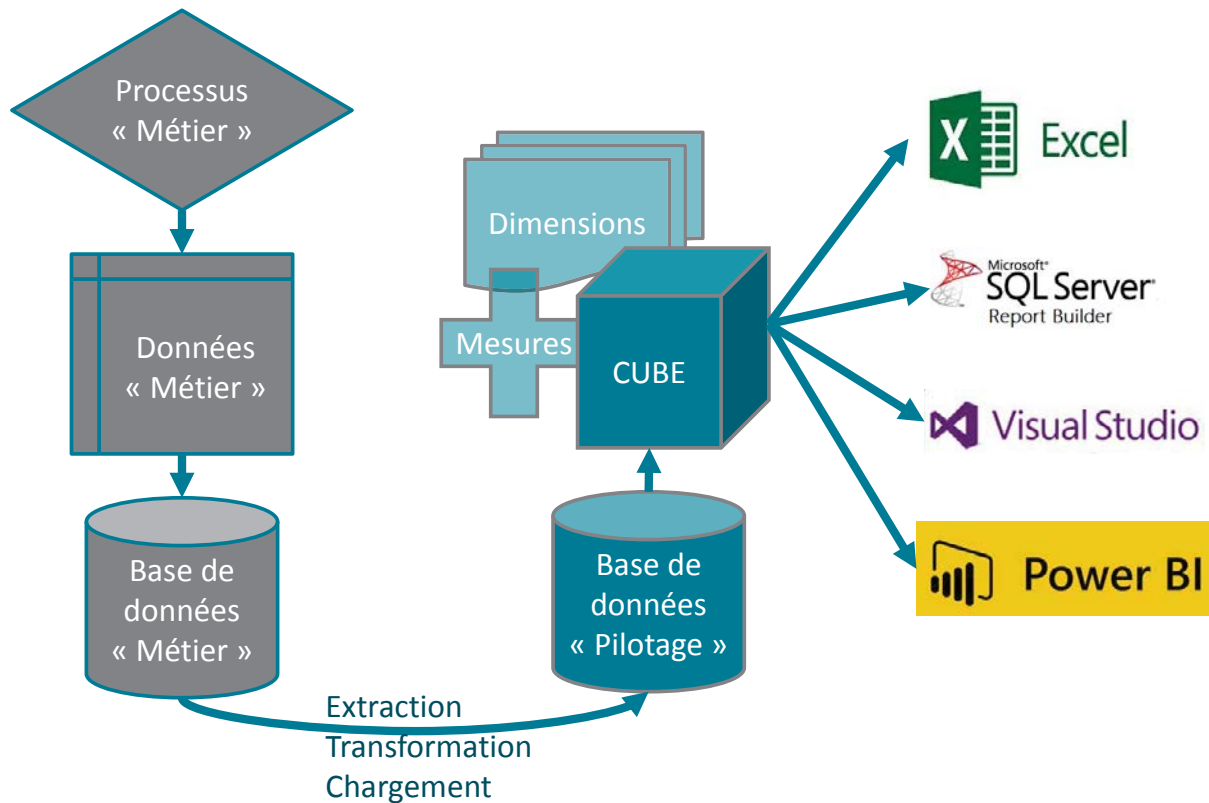
Problématique : Consolidation



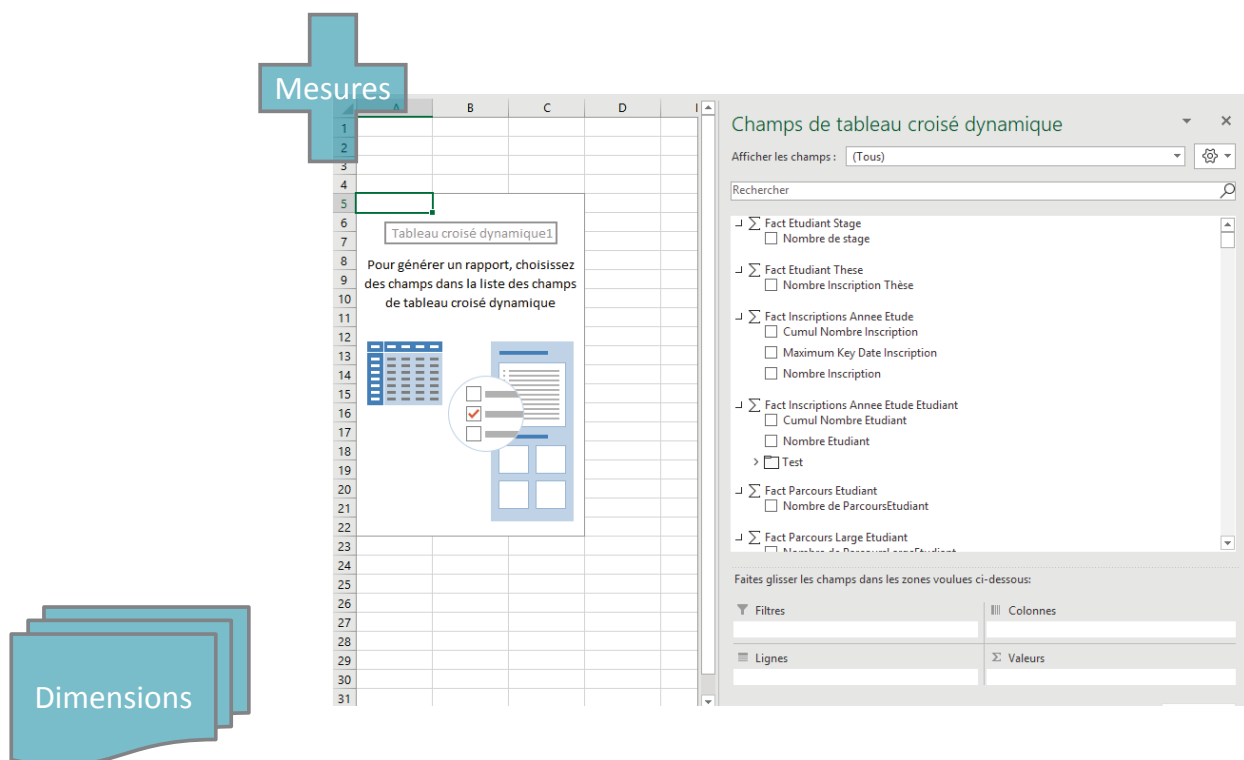
Première démarche : CelQual

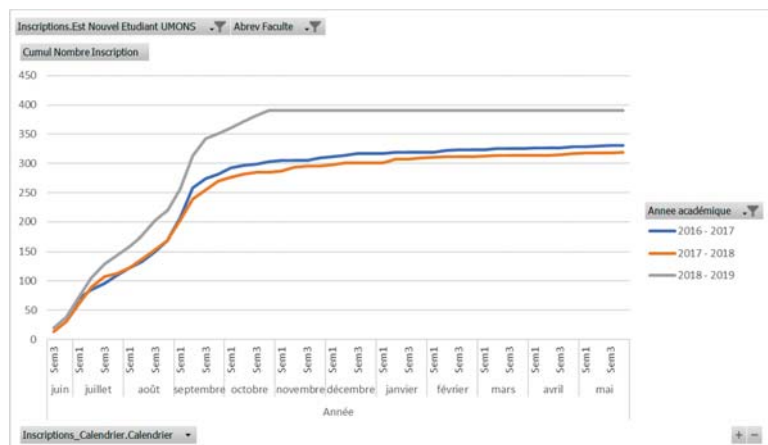
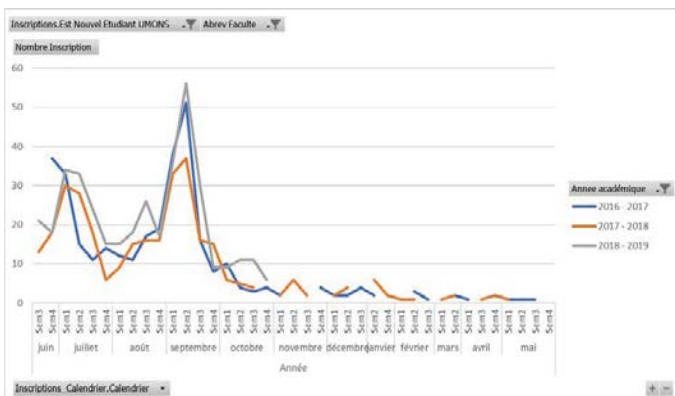


Système d'information → Pilotage



Système d'information → Pilotage





Système d'information → Pilotage

Mesures

Dimensions

A	B	C	D
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Champs de tableau croisé dynamique

Afficher les champs : (Tous)

Rechercher

- Etudiant
- Etudiant_AdressePostale
 - Etudiant_AdressePostale.Découpage
 - Etudiant_AdressePostale.DrillDownGeoCoord
- Arrondissement
- Entité
- Localité
- Pays
- Province
- Région
- Plus de champs
- Etudiant_EtablissementSecondaire
- Etudiant_PaysNaissance
- Etudiant_PaysNationalité
- Etudiant_PaysOrigineSecondaire
- Fact Etudiant Stage

Faites glisser les champs dans les zones voulues ci-dessous:

Filtres	Colonnes
Lignes	Valeurs

Pays

- ☐ Etudiant_PaysNationalité.Pays Code ISO
- ☐ Etudiant_PaysNationalité.Pays Est CUD
- ☐ Etudiant_PaysNationalité.Pays Est LCD
- ☒ **Etudiant_PaysNationalité.Pays Est OCDE**
- ☐ Etudiant_PaysNationalité.Pays Est PMD
- ☐ Etudiant_PaysNationalité.Pays Est PVD
- ☒ **Etudiant_PaysNationalité.Pays Est Union Europeenne**
- ☐ Etudiant_PaysNationalité.Pays Id
- ☐ Etudiant_PaysNationalité.Pays Libelle
- ☐ Etudiant_PaysNationalité.Pays Nationalite

Heures au programme de cours et prestations déclarées

Total des heures au programme de cours et prestations déclarées par l'enseignant

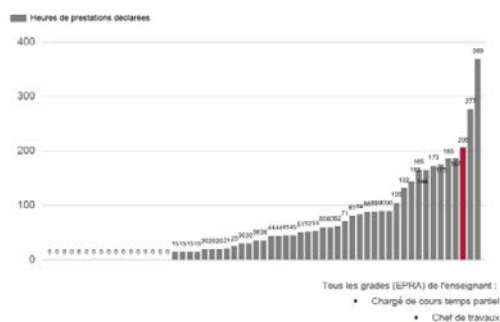
Total des heures pour :	Programme	Prestations déclarées
HI	300	195

Détails des heures au programme de cours et prestations déclarées par l'enseignant

Détail des heures pour :	Programme	Prestations déclarées
HENDRICK Stéphan		
P-SPCS-025 - Approche psychothérapeutique centrée sur les systèmes	27	30
D		3
H	Oui	24
S		3
P-SPCS-050 - Entretien clinique et relation d'aide	30	33
D		3
H	Oui	30
P-SPCS-067 - Evaluation des psychothérapies et des interventions systémiques	30	
H	Oui	
P-SPCS-052 - Introduction aux approches psychothérapeutiques	27	21
H	Oui	15
S		6
P-SPCS-053 - Introduction à la psychologie clinique : approches psychodynamiques, comportementales et systémiques	15	21
D		6
H	Oui	15
P-SPCS-054 - Introduction à la psychologie clinique : approches psychodynamiques, comportementales et systémiques	15	15
H	Oui	15
P-SPCS-055 - Introduction à la psychologie clinique : approches psychodynamiques, comportementales et systémiques (travaux pratiques)	15	9
H	Oui	6
S		3
P-SPCS-056 - Introduction à la psychologie clinique : approches psychodynamiques, comportementales et systémiques (travaux pratiques)	15	15
D	Oui	9

Détails_Par_Cours_Personne 15/05/2017 16:25:12 Page 1 / 2

Prestations déclarées de l'enseignant et des membres du personnel au même grade :
(en rouge) - Autres Chargé de cours temps partiel (en gris) - 2016 - 2017



Evolution dans le temps des prestations déclarées



Rapport complet par personne_grade_en - Source:cube ChargePrestation 22.05.18 3 / 3

Portail et mise à disposition



Inscriptions des étudiants

Les contextes

Inscriptions des étudiants

Insertion professionnelle des diplômés

Prévisions et attributions d'enseignement

Provenance des étudiants

Qualité de l'enseignement

Recrutement universitaire en FWB

Indicateurs de la Note Stratégique

Contextes

Documents de référence

Tableaux de bord

Autres

Contenu du site

De juin jusqu'à novembre, soit de l'ouverture des inscriptions jusqu'à l'enrôlement définitif de nos étudiants, le suivi du nombre d'étudiants inscrits (enrôlés ou pas) est un indicateur approximatif (on parle de Proxi) qui permet d'avoir une idée de comment évolue notre population de bachelier.

(Au-delà de cette période, la donnée de référence est bien entendu le nombre d'étudiants effectivement enrôlés à l'UMONS).

ATTENTION : dans la mesure où les étudiants ne s'inscrivent plus en "BAC 1" mais en "BACHELIER", ces courbes comptent désormais TOUS les nouveaux étudiants qui s'inscrivent comme étudiants réguliers à l'UMONS en bachelier (et ce pour toutes les années académiques).

Vous trouverez dans le CONTEXTE "Inscriptions des étudiants" :

- des **Documents de référence** sur le sujet,
- des **Tableaux de bord** permettant d'avoir une vue synthétique de la situation pour l'UMONS et pour chaque faculté,
- des **Exploitations de données** spécifiques.

Chaque Tableau de Bord est associé à une **Page descriptive**, afin de préciser ce qui est mesuré et ce qui est présenté... **Allez y faire un tour!**

Il y a **trois types de Tableaux de bord** "Inscriptions des étudiants" : pour toute l'UMONS déclinable par fac, pour l'UMONS avec toutes les facultés présentées ensemble, pour chaque faculté déclinable par cursus.

Documents de référence

✓ ☐ Nom ☐ Modifié ☐ Modifié par

Il n'y a aucun document dans cette vue.

Exploitations de données Inscriptions des étudiants

Tableaux de bord

Titre URL page descriptive

Titre UMONS - Inscriptions en Bachelier par Faculté

URL page descriptive Détails du tableau de bord

URL du tableau

URL du tableau de bord

Titre UMONS - Inscriptions en Bachelier

URL page descriptive Détails du tableau de bord

URL du tableau

S. Soetewey | Service EQUIP – Etude, Qualité, Indicateurs et Pilotage



13



Dernier chargement des données : 17/10/2018 11:00:00

UMONS ED EHS FAU FMP FPMS FPSE FS FTI-EII FWEG

TABLEAUX DE BORD INSCRIPTIONS

Ressource
Système
d'information

Inscriptions des nouveaux étudiants en Bachelier (hors Ecole de Droit)

Cumul du nombre d'étudiants pour l'année

2018 - 2019

Année

1992

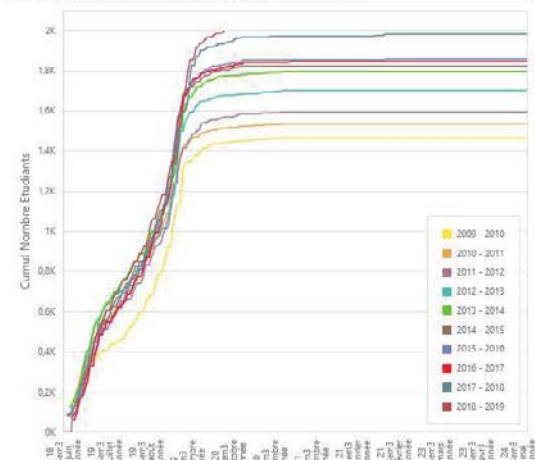
Cumul du nombre d'étudiants pour l'année en cours par Faculté

ESHS Année	121	FA+U Année	142	FMP Année	320
FPMS Année	157	FPSE Année	368	FS Année	315
FTI-EII Année	331	FWEG Année	239		

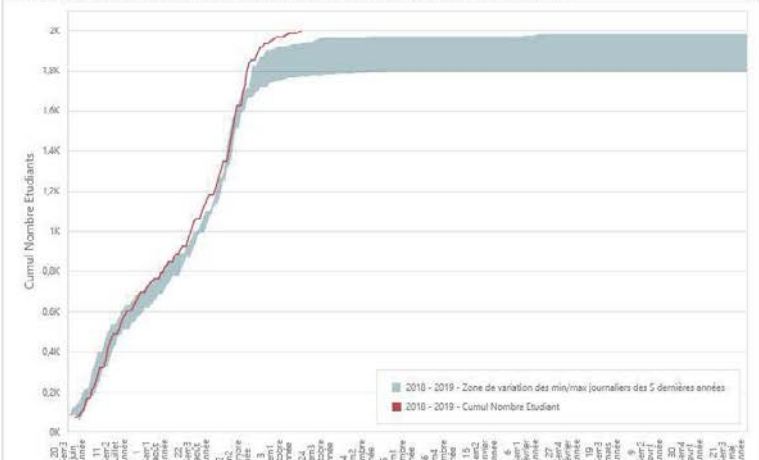
Cumul du nombre d'étudiants inscrits en bachelier par année académique

	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013	2013 - 2014	2014 - 2015	2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018	2018 - 2019
Année	1464	1535	1593	1700	1795	1823	1854	1846	1982	1992

Cumul du nombre d'étudiants inscrits en bachelier par année académique



Cumul du nombre d'étudiants pour l'année en cours et zone de variation des min/max journaliers des 5 dernières années



S. Soetewey | Service EQUIP – Etude, Qualité, Indicateurs et Pilotage



14

D'un besoin « Top-Down » ...



Volonté portée par le Recteur



« On pourrait avoir ça pour Charleroi? »

« J'ai bien accès au tableau de bord [...] il n'y a pas de données générées. Il "suffirait" de les ajouter?? »

« Nous, on a des entrées en Master. Ce qu'il nous faudrait c'est la même chose pour les masters. »

« On peut savoir de quels établissements viennent ces étudiants? Ça a évolué ces 5 dernières années? »

« Idéalement, les tableaux de bord peuvent se décliner pour différents pilotes : le Recteur, (...), chaque doyen (pour le périmètre qui l'occupe), chaque responsable d'une direction (pour son périmètre aussi), etc. »

... à l'émergence de besoins
« Bottom-Up »

T
O
P
-
D
O
W
N

B
O
T
T
O
M
-
U
P

Éléments clés : Forces

- Attentes forte des autorités (Soutien)
- Informatisation relativement centralisée
- Proximité avec les autorités/les métiers
- Double investissement « informatique et pilotage » dans le projet pilote
- Chevauchement des compétences « informatique et pilotage »
- ...

Éléments clés : Faiblesses

- Ressources ... humaines limitées
- Projet non prioritaire pour « L'informatique administrative » : Assurer les « métiers de base »
- Difficulté de compréhension des enjeux/contexte de reddition de compte
- Diversité des pratiques entre institutions en Belgique francophone → des données → des interprétations
- Diversités des pratiques au sein de l'institution (idem)
- Evolution permanente du contexte de l'ES → évolution permanente des notions clés et définitions
- Difficulté à démontrer
 - l'intérêt VS travailler sur base de listes...
 - La fiabilité !

Conclusion



Un outil très puissant

Un outil encore très sensible aux conditions



Répondant à des besoins ...

en augmentation de par sa mise à disposition



La cartographie des risques et des vulnérabilités

outil de remédiation et accélérateur de développement

Thierry BONTEMS – UMR PACTE - CNRS

Sabine GOULIN – DAPEQ – Université de Lorraine



Hélène BOULANGER
Vice Présidente CA
Université de Lorraine

Gérer les risques, une
activité vitale pour la
gestion des équilibres et
la réassurance des
financeurs

Colloque "Research Evaluation for the Social Sciences and the Humanities" - Rennes - 4-6 juin 2015
"Differentiation levers of the practices and improvement of research quality in SSH.

Thierry BONTEMS (CNRS) - Hélène BOULANGER (Université de Lorraine)- Sabine GOULIN (Université de Lorraine)

RETOUR EXPERIENCE

CAS DE L'UNIVERSITE DE LORRAINE

Optimisation du délai de traitement des contrats et conventions
- risques et vulnérabilités associés

Objectifs de la mission

Traiter la problématique du
délai de traitement des
contrats et conventions

Résoudre les problèmes et
difficultés par une
approche innovante

Renforcer la confiance et la
qualité de vie au travail

4 étapes de travail

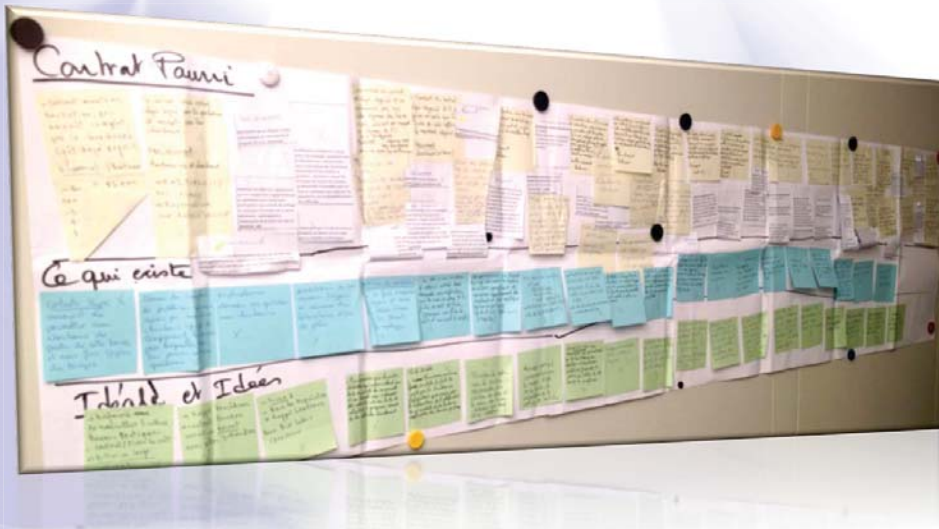
Analyser et construire ensemble

Un premier plan d'action pour renforcer les acquis et améliorer les services

Identifier les dysfonctionnements sur le processus contrat

Analyse des vulnérabilités pour améliorer les délais

Identifier les dysfonctionnement - le contrat « pourri » -



- Donner la parole à tous
- Identifier les dysfonctionnements
- Les moyens de maîtrise existants
- Les moyens de maîtrise à inventer

4 thématiques

Analyse des risques Organisationnels et Politiques

Analyse des risques Financier, Ressources Humaines et Image de marques

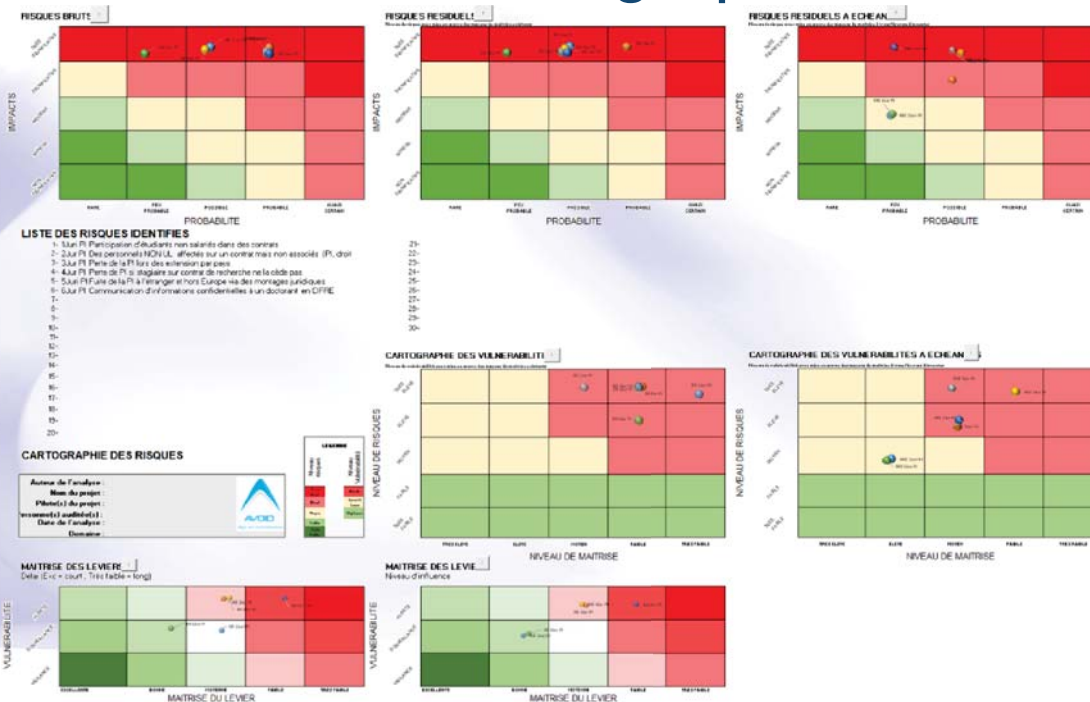
Analyse des risques Juridiques Hors PI

Analyse des risques PI

Avoid pour saisir l'information recueillie...

					Risque Brut		Moyen de maîtrise		Risque résiduel			Moyen de maîtrise		Risque résiduel à échéance			Maîtrise des leçons de contrôle	
	Id-Risk	Intitulé Risque (<70 caractères)	Commentaire	Type de risque et responsabilité	Impact	Probabilité	existant	Impact	Probabilité	Niveau de maîtrise	à transférer	à inventer	Impact	Probabilité	Niveau Maîtrise	Délai (Exc = court ; Très faible = long)	Niveau d'influence	
CPI																		
1	3dur PI	Participation d'étudiants non salariés dans des contrats	problématique de la participation d'étudiants non salariés dans des contrats/projets tutorés de fin d'année - pas d'encadrement juridique suffisant dans les écoles.	Juridique-PI	Très significatif	Possible		Très significatif	Possible	Très faible		Analyse des pratiques, compréhension des dispositifs et voir comment sensibiliser et aménager un dispositif (décisions harmoniser les pratiques)	Modéré	Peu probable	Elevé	Moyenne	Bonne	
2	2dur PI	Des personnels NON UL affectés sur un contrat mais non associés (PI, droit sur les résultats...)	RH : Des personnels affectés sur un contrat qui ne sont pas des personnels UL et le labo refuse d'associer le partenaire sur le contrat (perte de la PI, on n'aurait pas les droits sur les résultats car les personnels d'autres et/sont propriétaires).	PI - confidentialité et toutes les clauses du contrat	Très significatif	Probable	sensibilisation, conseil	Très significatif	Probable	Faible		contribuer le plan de sensibilisation et soutien politique UL, vérifier les informations initiales	Significatif	Possible	Moyen	Moyenne	Moyenne	
3	3dur PI	Perte de la PI lors des extension par pays	PI : lorsque travaille avec partenaire industriel, on lui fait porter les frais de la PI et on est en Co propriété de résultat. Parfois : partenaire demande des coûts partagés perte de la PI lors des extension par pays	PI	Très significatif	Probable	enveloppe extension de PI qui est budgétisée. Contrats comprennent les clauses sur ce point, accord cadres EPST	Négociation	Très significatif	Possible	Moyen		Très significatif	Possible	Moyen			
4	4dur PI	Perte de PI si stagiaire sur contrat de recherche ne la cède pas	Stagiaire/formation : étudiant en stage sur contrat de recherche ou des résultats vont être produits et il y contribue au résultat si étudiant sur mission d'extension laisse passer. (notamment étudiant étrangers en bourses...)	PI et responsabilité contractuelle	Très significatif	Possible	convention de stage pose que cela se discutera si découverte.	Très significatif	Possible	Faible	Poursuite de la sensibilisation		Très significatif	Possible	Faible	Moyenne	Moyenne	
5	5dur PI	Fuite de la PI à l'étranger et hors Europe via des montages juridiques complexes	risque de fuite de la PI à l'étranger et hors Europe via des montages juridiques complexes (notamment création de sociétés qui sont des coquilles vides, la PI transitant par elles pour devenir la propriété de sociétés étrangères)	Juridique, PI, fuite de la PI	Très significatif	Probable	appeler le DCSI si besoin et suspicion expertise et conseils.	Très significatif	Possible	Faible	message politique et sensibilisation à mener (buter contre la "navette") - lien DCS		Très significatif	Peu probable	Moyen	Faible	Faible	
6	6dur PI	Communication d'informations confidentielles à un doctorant en CIFRE	communication à un doctorant en CIFRE d'informations confidentielles par le laboratoire, sachant que l'employeur de ce doctorant n'a pas le droit d'avoir accès à ces infos et que le directeur de thèse ne veut pas lui faire signer un engagement. Juridique, PI, respect de la confidentialité, étudiant en porte-faux par rapport au droit du travail, UL en porte-faux vis-à-vis de ses partenaires (cas spécifique mais dossier lourd, délai, risques dossier symptomatique)	PI confidentialité	Très significatif	Peu probable	negotiation et conseil.	Très significatif	Peu probable	Faible	message politique sur non respect des règles... montage orthogonaux II Cas offre : informé, ce n'est pas le salarié du labo II lettre d'engagement du partenaire à ne pas demander au doctorant CIFRE les informations de l'autre partenaire.	Modéré	Peu probable	Elevé	Bonne	Bonne		

Et la cartographie



Cycle d'amélioration

- Bonne prise en compte des vulnérabilités en surveillance et vigilance.
- Plans d'actions mis en oeuvre
- Vulnérabilités en zone d'alerte : prise en compte difficile
- Amélioration de la satisfaction des parties prenantes
- Elaboration d'un plan d'action année-2

Remédiation et effets leviers

Les étapes de la méthode

1 - Collecter le matériel à analyser → établir la liste des risques

- Plusieurs méthode de recueil de donnée
- Analyse systémique
- Analyse de dysfonctionnement
- Post-it
- Entretien participatif
- Focus groupe
- Arbre de décision
- Autre méthode
- AMDEC, MEHARE ...

2 - Lister et catégoriser les risques identifiés

3 – Evaluer l'impact et la probabilité du risque brut

4 – Identifier les moyens de maîtrises existants

5- Evaluer le niveau d'assurance de ce moyen de maîtrise

9 – Accompagner à la prise de décision

8 – Evaluer le risque en fonction de la maîtrise des leviers définis

7 – Evaluer le niveau d'assurance de ces nouveaux moyens de maîtrise

6 – Identifier les moyens de maîtrises possibles à inventer ou à transférer

Démarche participative

Anonymisation
de la parole

Cohésion de
groupe

Améliore la
prise en compte
de l'avis de tous

Minimise l'effet
de hiérarchie

Partage d'une
culture et de
valeurs
communes

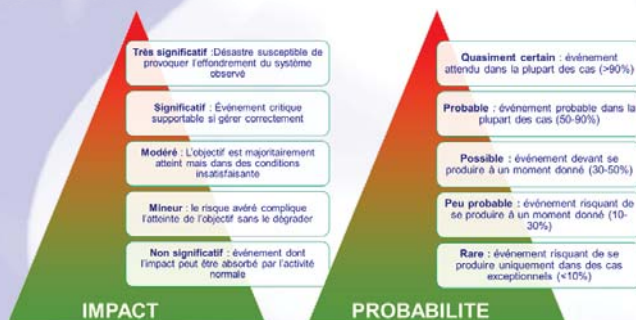
Implique les
agents dans
l'évolution de la
structure

Apaise les
tensions dans
l'équipe

Pas de formation préalable des acteurs

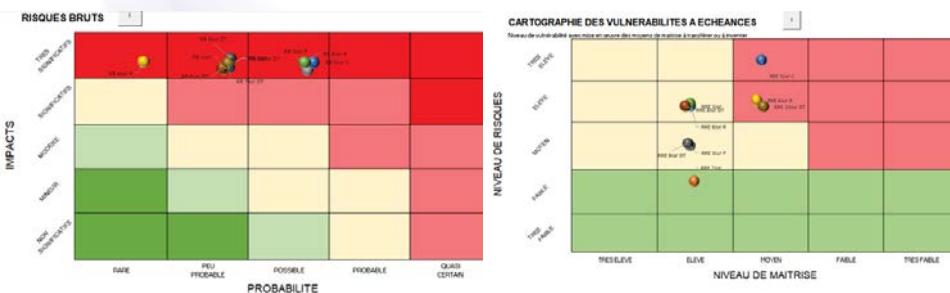
Ni pour la conception,

Ni pour l'analyse



Notion de Risques Rares Extrêmes

Visuellement présents



Se transforment en vulnérabilités donc sont traités

Tout comme les risques qui humainement sont intolérables mais qui par rapport au système observé sont insignifiants (ex accident de chantier)

Résultat visuel qui objective la réalité

4.2 : ANALYSE DES RISQUES ORGANISATIONNELS ET POLITIQUES (CARTES EN ANNEXES)

Première thématique de cette étude, l'analyse des risques organisationnels et politiques met en lumière 9 risques énumérés ci-après.

4.2.1. Présentation des risques bruts

Id- Risk	Intitulé Risque (<70 caractères)	Moyens de maîtrise existants
1Orga	Charge de travail liée à la réorganisation des périmètres	Procédures communes pour la PI (fiches de bonnes pratiques - lien qualité), accord cadres avec SATT négociés et périmètres définis
2Orga	Usage de l'outil GECCO et travail inter direction	
3Orga	Périmètres de travail insuffisamment défini	Réunion de précision du "qui fait quoi" mais reste à formaliser clarifié mais avec charges de travail qui a augmentée (convention d'accueil...)
4Orga	Le non utilisation des contrats type et prise en charge trop tardive	
5Poli	Absence de contrepartie définie pour les CIFRE, diversité de pratiques	
6Orga	Contrat non traduits en Français	juste des actions ponctuelles.
7Poli	Tensions politique et responsabilité Non-respect des principes de négociation des accords-cadres	
8Orga	Augmentation des charges et des périmètres d'action par les avis à donner sur tous types de contrat avec PI	Une veille sur GECCO est faite avec des alertes entre les collègues. mais pas automatisée.
9Orga	Évolution des dispositions des contrats concernant la confidentialité pour les thèses (doctorants)	lien avec les services des ED, un doc à remplir par le directeur de thèse. Retards et délais importants.



L'évaluation des risques bruts du thème organisationnel et politique montre que l'ensemble des risques sont élevés voir très élevés en terme d'impact et de probabilité d'apparition. De même les moyens de maîtrises existants font, globalement, très peu baisser les risques.



Surveiller le niveau de risques
→ Indicateur de fréquence

En conclusion

La méthode

Négatif

Positif

Dépend des risques
perçus par le
groupe de travail →
importance de sa
composition

Non exhaustif

Anonymiser le
rendu

Travail sur la
vulnérabilité

Résultat visuel

Rapide et
efficace

La mise en œuvre

Facilite la prise de
décision

Démarche
participative

Ne nécessite pas de
formation préalable
des groupes de
travail

Résultat visuel qui
objective la réalité

Apaise les tensions
dans une équipe

Rapide et efficace

Facile de se
réapproprier les
éléments

Cartographie facile à
analyser

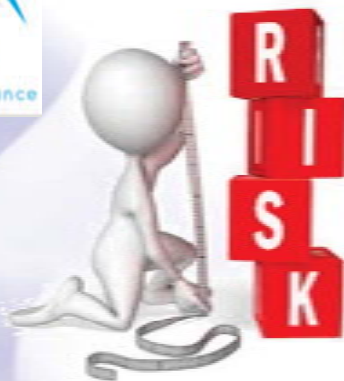
Leviers permettent
une objectivation des
résultats

Risques perçus
permettent
l'appropriation et
donne du sens au
travail de l'équipe

Croisement et / ou
imbrication de
plusieurs méthodes

Peu adapté au
problématique ou
l'analyse de risque
doit être exhaustive.

À votre écoute !



www.methode-avoid.fr
contact@methode-avoid.fr



Plan d'action: Comment assurer un suivi efficace?

Cybèle Delwiche
Cathy Dunemann
Ksenia Lomova

1

Plan de l'exposé

- Contextualisation
- Plan d'action 2011-2015: suivi et bilan en 2016
- Plan d'action 2016-2021: exploration d'une nouvelle méthodologie de suivi
- Perspectives d'avenir
- Conclusion

La Haute Ecole Léonard de Vinci



- 5 instituts
- 3 sites sur Bruxelles et Brabant Wallon
- 33 formations (Bachelier et master) et 9 spécialisations
- 8491 étudiants
- 846 membres du personnel: 700 enseignants et 146 administratifs et ouvriers

Parnasse-ISEI

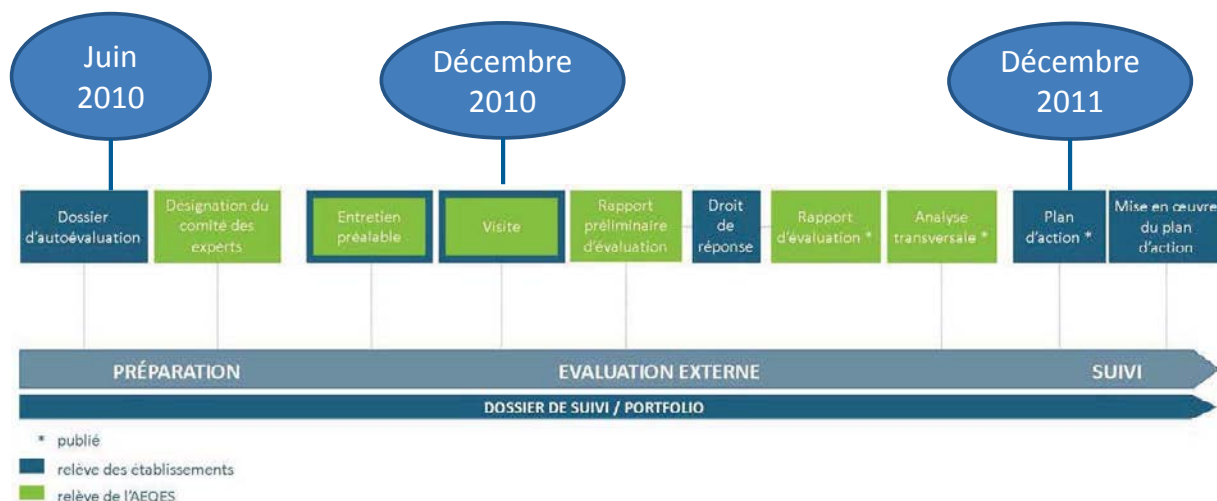
Né de la fusion en décembre 2013 de l'ISEI et de l'Institut d'Enseignement Supérieur Parnasse-Deux Alice



- 9 Bacheliers
- 1 Master
- 8 spécialisations en soins infirmiers
- 355 membres du personnel: 293 enseignants et 62 administratifs et ouvriers
- 3593 étudiants: 958 soins infirmiers, 163 sage-femme et 223 spécialisations

Processus d'évaluation AEQES

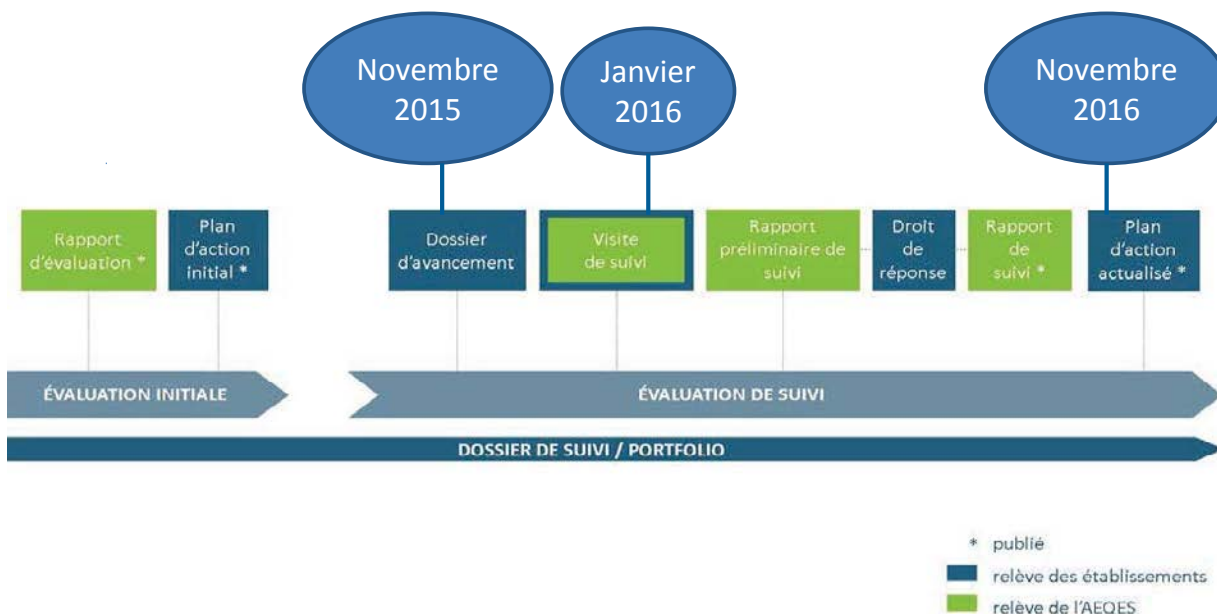
Evaluation initiale 2010-2011



sources: AEQES

Processus d'évaluation AEQES

Evaluation de suivi 2015-2016



Sources: AEQES

Plan d'action 2011-2015

PLAN DE SUIVI HE VINCI BSI-BSF 2011-2014						
Code couleurs : Commun ISEI (BSI/BSF)-IESP2A Spécificité ISEI Spécificité ISEI (BSF) Spécificité IESP2A						
OBJECTIFS	DESCRIPTION DES ACTIONS	Degré de priorité	RESPONSABLE(S)	Degré de réalisation/échéance(s)	RÉSULTATS ATTENDUS	CONDITIONS DE RÉALISATION
STRATEGIE 1 : GARANTIR UNE APPROCHE DIVERSIFIÉE DE LA PERSONNE (personnel et étudiants)						
Promouvoir la réussite des étudiants RFS p6 chap2 94	Evaluer les dispositifs d'aide à la réussite mis en place jusqu'à présent	*	Responsable SAR (institut)	juin-12	Renforcement du taux de réussite des étudiants de première BAC, taux de satisfaction de l'étudiant ayant bénéficié des services de SAR	
Diminuer la charge de travail des étudiants RFS p6 chap2 92 et 98 RFS p8 chap3 96	Analyser la charge de travail des étudiants et identifier les redondances	**	Coordination pédagogique	juin-13	Recensement écrit des redondances dans les cours, satisfaction des étudiants par rapport à leur charge de travail	
Accompagner le personnel dans son développement professionnel RFS p9 chap4 96	Etablir des feuilles d'attribution pour chaque membre du personnel enseignant		Direction	réalisé		
	Optimiser l'encadrement des jeunes enseignants		Chefs de département / Responsable RH	réalisé		
	Institutionnaliser les rapports d'activités individuels et les entretiens de fonctionnement	*	Collège de direction	juin-13	Mise en place d'un programme comprenant la remise d'un rapport et d'un entretien de fonctionnement sur base d'outils standardisés	

Fiche-action

Fiche d'actions-axe n°1.2.¶					
Orientation de la politique : garantir une approche diversifiée de la personne¶			Action : ¶		
¶			--> Analyser la charge de travail des étudiants et identifier les redondances¶		
Objectif spécifique : diminuer la charge de travail des étudiants¶			¶		
Responsable : coordination pédagogique¶			Délai : juin-2013¶		
Indicateurs : ¶			¶		
--> Satisfaction des étudiants¶			¶		
--> Planification établie des travaux et examens¶			¶		
Avantages directs et indirects : ¶			Risques/Inconvénients : ¶		
--> + de temps pour approfondir certaines matières¶			Perte d'enseignement de certaines matières¶		
--> Développement de l'esprit de recherche¶			¶		
Plan de travail¶				Evaluation¶	
Actions à mener¶ (Quoi)¶	Auteur¶ (Qui)¶	Échéance¶ (Quand)¶	Moyens¶ (Comment)¶	Résultats obtenus¶	Appréciation : ¶
Analyser la perception de la charge de travail des étudiants¶	Coordination + SAR¶ + BSF (1 et 2-BAC)¶	Juin-2013¶	Analyse transversale de chaque discipline¶ Dans l'analyse de la charge de travail¶ Documents BAC1, 2 et 3¶ // entre charge de travail et délais pour les travaux¶	Analyse réalisée¶ Proposition d'actions à mettre en place¶	☒ Aboutie¶ ☐ En-cours¶ ☐ Pas-entamée¶
Analyser les contenus de cours : cohérence formation et évaluation¶	coordination¶	Juin-2014¶	Réunions de concertation¶ Fiches-AA¶ Accord institutionnel¶ Proposer une réorganisation des moments d'enseignement¶ Planification des réunions¶	Soins intensifs¶ Pharmacologie¶ Psychiatrie¶ Douleur¶ En-cours : analyse du PRGM :¶	☒ Aboutie¶ ☐ En-cours¶ ☐ Pas-entamée¶

Bilan en 2015

Points forts	Points d'attention
Bon suivi des objectifs et actions	Forte implication des coordinatrices qualité
Révision annuelle du plan d'action	Implication faible de la direction
Adaptation du plan d'action	Connaissance déficiente du plan d'action par certaines parties prenantes
Constitution du port folio	Bureaucratie

Recommandations en 2016

**« Afficher et pérenniser les bonnes pratiques
(ex : utilisation de fichiers d'actions et de plan d'amélioration
qui impliquent habituellement l'ensemble des acteurs
concernés) »**

DONC NÉCESSITÉ DE DAVANTAGE DE PARTICIPATIVITÉ

Recommandations en 2016

« Utiliser une méthode systématique pour évaluer le degré d'avancement de manière continue. »

« Insérer des moments d'évaluation et de révision des axes prioritaires (pour ajouter des choses ou modifier l'approche) »

REFLEXION EN EQUIPE SUR UNE NOUVELLE METHODE
DE GESTION DU PLAN

Exploration d'une nouvelle méthodologie de suivi



Construction collective de cette nouvelle méthodologie
Quels sont les besoins et attentes des responsables d'action?
Quelles sont les difficultés rencontrées?

Exploration d'une nouvelle méthodologie de suivi



- Organisation de 2 réunions par an
- Nouveau support sous forme de diaporama
- Groupe sur Office 365
- Introduction de notions qualité



Exploration d'une nouvelle méthodologie de suivi

OBJECTIF : EVALUER LE CURSUS		Quel niveau d'atteinte avez-vous obtenu ?	
Cochez ou complétez dans les cases correspondantes		Non entamé	
		En cours	☒
		Finalisé	
		Remarque :	
		Un objectif doit-il être ajouté au plan d'action ?	
		Oui (lequel)	
		Non	☒
		Remarque :	

Action 1 (responsable) / délai / indicateurs	Votre évaluation, vos remarques :
1. Suivre la cohérence des programmes à partir de l'analyse des parcours des étudiants (poursuivre l'évaluation des BLOCS...)	Nous ne suivons pas réellement la cohérence des programmes à partir des parcours des étudiants. Une évaluation des blocs a été faite en bloc 3 en 2017 car 1 ^{ère} cohorte sous Décret Passage (cf. résultats évaluation des BLOCS par le BLOC 3). L'évaluation des UE lors de la première application du décret n'a pas été poursuivie car une évaluation des enseignements est en cours de réflexion à l'échelle HE
Délai 2020	Non entamé En cours ☒ Finalisé
Indicateurs (ou résultats permettant de vérifier le suivi, ou la réalisation de l'action) :	
Résultats des évaluations BLOC auprès des différents acteurs, taux réussite, abandon,...	

DISCUSSION	
Cochez pour ajouter du texte	

DOCUMENTATION POUR LE PORTEFOLIO	
Cochez pour ajouter du texte	

Quelles sources pouvez-vous nous partager afin de documenter le portefeuille du plan d'action ? Merci d'identifier la localisation	
PV de réunions	PV réunion Q. Dir. du 21/6/17
Description d'un dispositif	
Outil de communication (diaporama, poster, ...)	Posters
Résultats de mesures (satisfaction, taux, ...)	Résultats évaluation BLOC 3 (2017) Taux de réussite / abandon (SAR ?)
Autre :	

Bilan après un an de fonctionnement

Points positifs	Points d'attention
Préparation facilitée par les diaporamas	Gestion du temps
Implication et responsabilisation des responsables d'action	Peu d'implication des autres membres du personnel des départements et des étudiants
Présence et soutien de la direction	Communication
Concept d'amélioration continue intégré par les responsables d'action	Gestion documentaire
Echanges de bonnes pratiques	
« Pause »	

Perspectives d'avenir

- Partage de bonnes pratiques
- Communication auprès des parties prenantes
- Gestion documentaire: structure et éthique
- Implication des étudiants et des membres du personnel

Conclusion

Plan d'action:

Comment assurer un suivi efficace?

- Soutien et responsabilité de la direction et des coordinateurs qualité
- Travail d'équipe
- Adaptabilité et flexibilité



Expérience pilote en Belgique francophone : quel accompagnement et quelle responsabilisation des établissements d'enseignement supérieur en matière de démarches qualité ?

Angeline Aubert-Lotarski, Université de Mons
Caty Duykaerts et Joëlle Sallets, AEQES

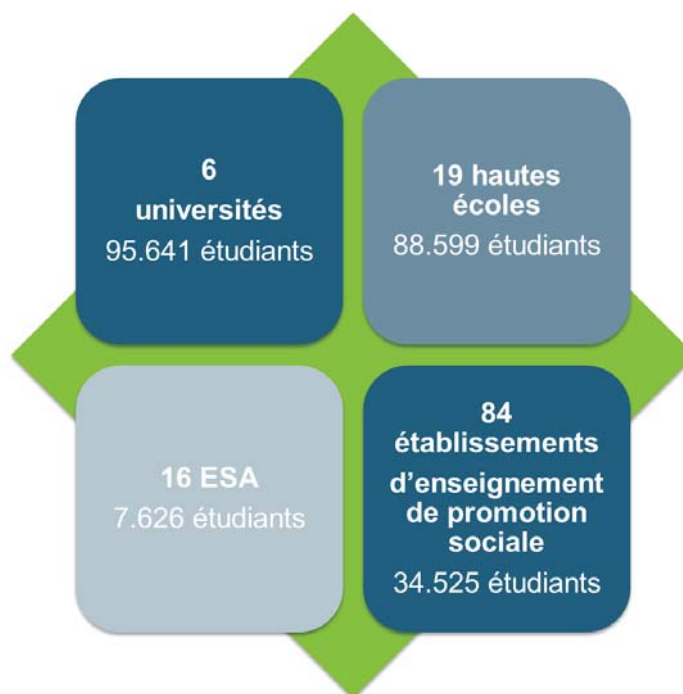
Colloque Qualité du 3G à Montréal, octobre 2018

Plan

- Quelques données de contexte
- Un changement de la méthodologie d'évaluation
 - pourquoi ? comment ? quels résultats aujourd'hui ?
- Des défis partagés

Quelques données de contexte

L'enseignement supérieur en FWB :



Sources : CRef, Saturn et Etnic (2015-2016)

3

L'AEQES en quelques mots

- Agence de service public créée en 2002, révision du décret en **2008**
- membre de plein droit d'**ENQA** depuis 2011 et inscrite sur **EQAR** depuis 2012
- approche **formative**, évaluation des **programmes** d'étude (BES, Ba, Ma)
- **collaborations** avec d'autres agences pour certains programmes (Cti, MusiQuE) et **reconnaissance** d'autres processus d'évaluation depuis 2017



4

L'AEQES : principales missions

- **Rendre compte** de la qualité de l'enseignement supérieur en FWB
- Contribuer à son **amélioration continue**



5

Le référentiel d'évaluation des programmes



- Approche programme, approche par compétences, centration sur l'apprenant
- Approche **programmatique** (critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité et d'équité), mais référentiel incluant des dimensions **institutionnelles**



6

Pourquoi amorcer un changement ?



À l'échelle internationale : renforcer la fiabilité et l'efficacité de l'approche formative mise en place en FWB

À l'échelle des EES : soutenir davantage le développement des systèmes internes de management de la qualité (SMQ), renforcer l'autonomie et la responsabilité des EES pour assurer la qualité de l'enseignement

7

comment ? (1)

VALEURS ET PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES

- « Dialogue et co-construction »
valeur identifiée dans la [note stratégique](#) de l'AEQES et condition de qualité de la réflexion menée (processus et résultats)
ESG 3.1. activités, politique et démarches d'AQ... « les agences garantissent l'implication des parties prenantes dans leur gouvernance et leur travail »
- Critères de qualité visés : efficacité (atteinte des résultats visés) et pertinence (réponse au besoins identifiés)
ESG 2.2. conception de méthodologies adéquates

comment ? (2)

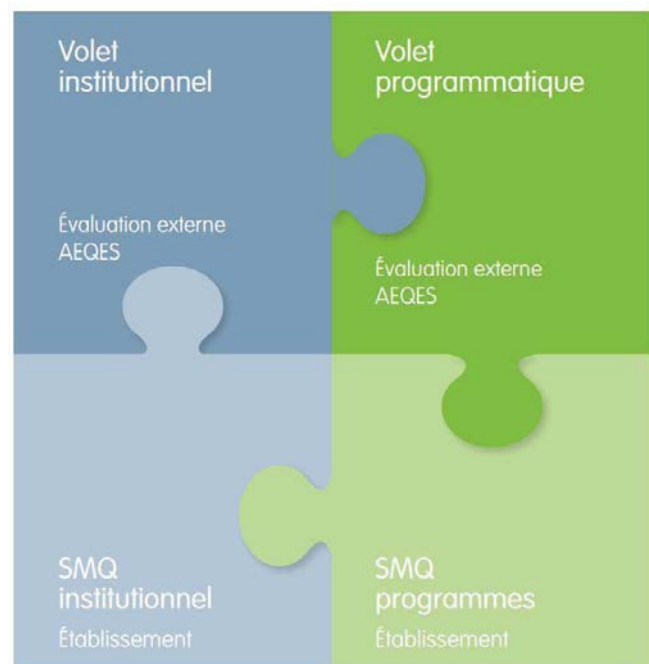
DÉMARCHE PARTICIPATIVE ET PROCESSUS ITÉRATIF

- **Revue de la littérature et des bonnes pratiques en matière d'AQ pour l'ES** : [rapport intermédiaire](#) [mai 2016]
- **Consultation à large échelle**
deux enquêtes en ligne – [résultats publiés](#) [fév-avril 2017]
focus groupes
avis écrit de la part d'acteurs institutionnels, d'experts internationaux indépendants de la FWB
- **Phase pilote [2019-2022] et plateforme de co-construction** [nov 2018]



quels résultats aujourd'hui ?

Proposition méthodologique [octobre 2017] d'une approche mixte qui articulera un **volet institutionnel** (centré sur la mission d'enseignement) et un **volet programmatique**

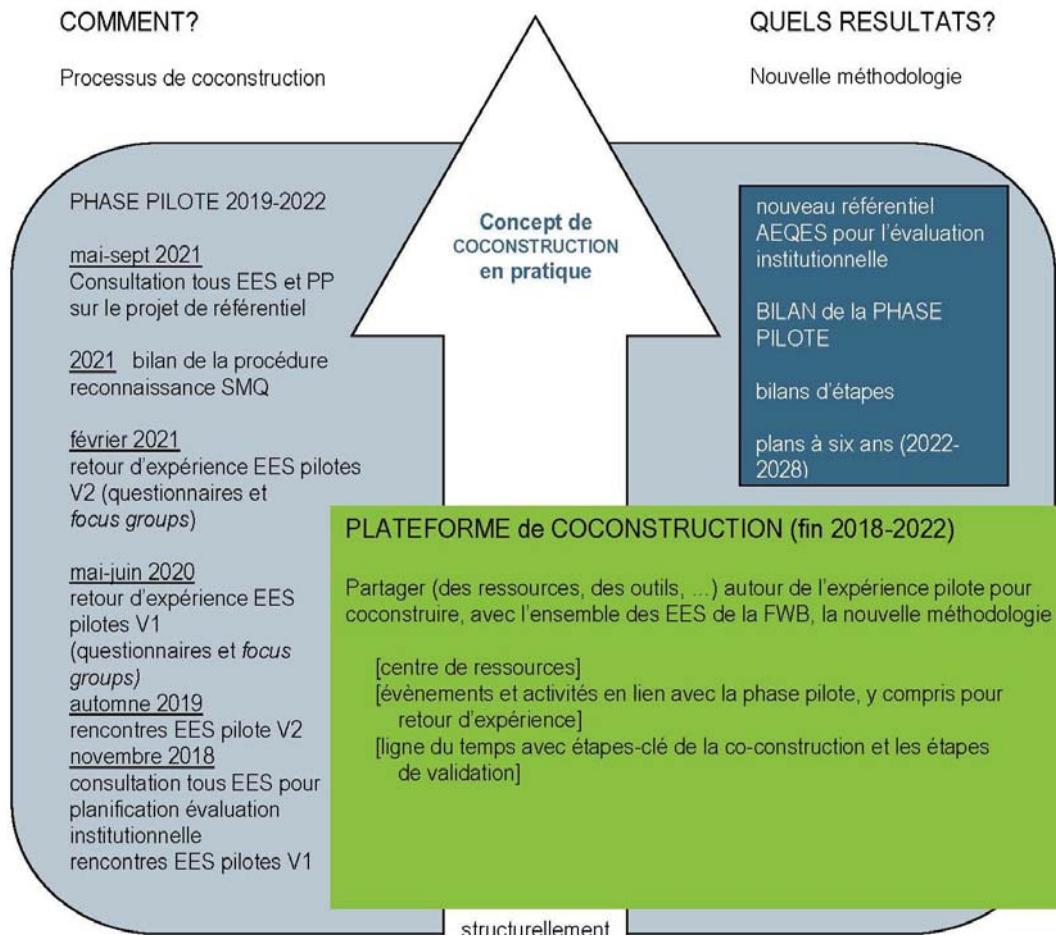


COMMENT?

Processus de coconstruction

QUELS RESULTATS?

Nouvelle méthodologie



Des défis partagés

- Maintenir une articulation harmonieuse entre les différentes approches, avec une attention pour la charge de travail (ESG 2.2) et pour la clarté du système
- Planifier, anticiper, gérer la charge de travail dans un contexte de co-construction
- Se former à de nouveaux champs et faire preuve d'innovation
- Transposer la méthodologie développée à travers la phase pilote dans un nouveau cadre légal



Merci pour votre attention !
Avez-vous des questions ?

LA CONTRIBUTION DE LA COOPERATION INTERNATIONALE A LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'ASSURANCE QUALITE

(Le cas de la mise en œuvre au Togo du projet UNESCO – SHENZHEN de renforcement de l'assurance qualité en Afrique)



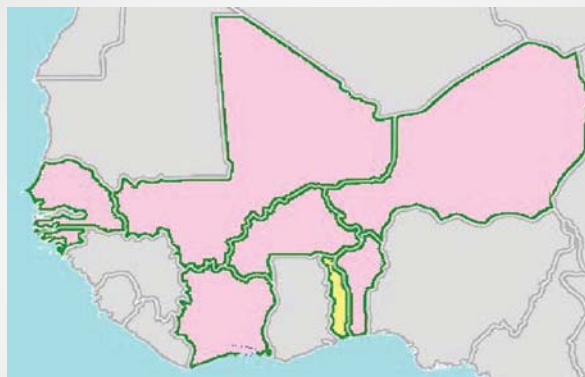
Kuassi François DECKON

Kasséré AFO SABI

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique – Equipe de pilotage du projet UNESCO – SHENZHEN de renforcement et de l'assurance qualité en Afrique (MESR/PUS)

1

Un pays d'Afrique de l'Ouest dans le Golfe de Guinée



Principaux indicateurs du Togo. Source : Annuaire statistique de l'enseignement supérieur, Année académique 2015-2016, Avril 2018.

Superficie 56 600 km²

Population en 2016 7 228 359 habitants (Source : INSEED)

PIB 2016 (en millions FCFA) 2 552 531 (Source : Direction de l'économie)

Dépenses publiques d'éducation en % du PIB, 2016 4,6%

Taux d'analphabétisme des 15 à 49 ans 56% pour les femmes et 29% pour les hommes (Source : Enquête EDS 2015-2016)

Nombre d'étudiants pour 100 000 habitants 1183,4 (Source : calculs DPPE/MESR)

Nombre d'étudiants des universités publiques du Togo pour 100 000 habitants 883,5 (Source : calculs DPPE/MESR)

Rapport de féminité des étudiants 44,6 étudiantes pour 100 étudiants (Source : calculs DPPE/MESR)

Rapport de féminité des étudiants des universités publiques 39,00 étudiantes pour 100 étudiants (Source : calculs DPPE/MESR)

Un enseignement supérieur cinquantenaire

L'ancien Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche a été scindé en deux ministères en 2005:

- Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire ;
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ;

L'enseignement supérieur est un service public. Son statut n'a pas empêché, depuis la décennie 1990, l'essor rapide d'un secteur privé.

On dénombre à ce jour quatre-vingt-cinq (85) établissements d'enseignement supérieur répartis sur toute l'étendue du territoire national. A la rentrée **2016-2017**, **68 182 étudiants** ont été inscrits dans les universités publiques du Togo (à raison de 51 797 à l'Université de Lomé et 16 385 à l'Université de Kara). A la rentrée **2015-2016**, **17 115 étudiants** ont été inscrits dans les établissements privés d'enseignement supérieur.

La coexistence d'un secteur public et d'un secteur privé de l'enseignement supérieur rend nécessaire la régulation de la qualité et, pour ce faire, la mise en place d'un système d'assurance qualité. Le cadre formel de l'assurance qualité n'étant pas encore mis en place au Togo, le Ministère de tutelle œuvre à sa création. Il est appuyé dans son effort par le projet UNESCO-Shenzhen de renforcement de l'assurance qualité en Afrique.



3

Le Togo, un Etat membre du CAMES et de l'UEMOA



- CAMES, le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
- UEMOA, l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine

4

Le CAMES et l'AQ

- Le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (**CAMES**) a inscrit dans sa vision :
 - le renforcement institutionnel du **CAMES**, en tant qu'agence régionale d'évaluation et d'accréditation ;
 - le développement institutionnel de la gouvernance universitaire ;
 - l'établissement d'un état des lieux de l'assurance qualité dans l'espace **UEMOA** ;
 - l'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur, publics et privés et centres de recherche de l'espace **UEMOA** ;
 - l'évaluation des programmes de formation et le pilotage de la mise en œuvre du **LMD** dans les Institutions d'enseignement supérieur.
- Le Programme assurance qualité (**PAQ**), créé en 2012 figure parmi les axes du Plan de Développement Stratégique du **CAMES**.



5

L'UEMOA et l'AQ



Cadre juridique :

Recommandation n°04/98/CM/UEMOA du 24 septembre 1998 relative à la mise en œuvre d'actions communes en matière d'enseignement supérieur, de recherche scientifique et de formation professionnelle au sein de l'UEMOA ;

Directive n°03/2007/CM/UEMOA du 04 juillet 2007 portant adoption du système Licence, Master, Doctorat (LMD) dans les universités et établissements supérieurs au sein de l'UEMOA (*article 7* : la Commission accompagne le processus de mise en place d'un système d'assurance qualité.



Actions :

En 2018, la Commission accompagne la mise en œuvre de l'assurance qualité dans les Etats, à travers deux (2) actions principales :

L'accompagnement du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) dans l'implémentation de la démarche qualité ;

L'accompagnement des Centres d'Excellence de l'UEMOA dans l'amélioration de la Qualité.

Ces actions visent à terme à accélérer la mobilité des étudiants et des enseignants au sein de l'Union mais aussi à améliorer le positionnement des institutions d'enseignement supérieur et de recherche (IESR) de l'espace UEMOA dans les classements internationaux.

6

L'Assurance Qualité (AQ) au Togo



Inexistence d'un système d'assurance qualité (AQE + AQI)



Cependant,

- Existence et Mise en œuvre de mécanismes d'AQ (notamment l'évaluation des enseignants par le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur : évaluation par les pairs) ;
- Pratiques et Expérimentations de l'AQ dans certains établissements.

Grâce aux formations en assurance qualité que certains enseignants-chercheurs des deux universités publiques du Togo ont reçues, la démarche qualité fait des avancées significatives. Certains de ces enseignants, de véritables personnes ressources, en position de décision dans leurs universités respectives, ont engagé celles-ci dans la démarche qualité.

- La loi n° 2017-005 d'orientation de l'enseignement supérieur et de la recherche du 19 juin 2017.

L'ASSURANCE

7

Un exemple: L'accréditation du Centre d'Excellence Régional sur les Sciences Aviaires (CERSA)



Le CERSA a reçu la visite des experts du Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES, France) du 11 au 13 septembre 2017. A la suite de son évaluation, le master en sciences aviaires du CERSA a été accrédité sans réserve pour 5 ans, par décision datée du 26 mars 2018.

8

La loi n° 2017-005 d'orientation de l'enseignement supérieur et de la recherche du 19 juin 2017

La section 8 de cette loi, en deux articles (notamment les articles 38 et 39) est consacrée à l'AQ.



Article 38

L'assurance-qualité est l'ensemble des processus préétablis et systématiques, mis en œuvre dans le cadre d'un système qualité, tendant à doter les institutions de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'aptitude à satisfaire le niveau de qualité visé.

Elle suppose que chaque étudiante et étudiant bénéficie d'une formation de qualité et que le système qualité dans son ensemble contribue au développement culturel, social et économique du pays.

Elle suppose également que les activités des établissements d'enseignement supérieur favorisent l'équité dans l'accès et dans les résultats.

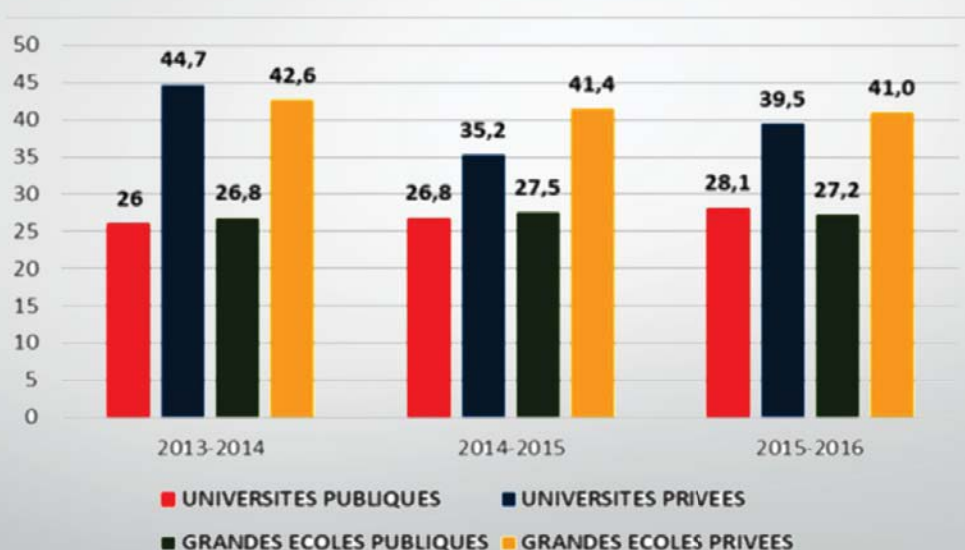
Article 39

L'assurance-qualité a pour mission de contribuer à garantir la qualité du système d'enseignement supérieur, de ses institutions et de ses filières de formation.

L'assurance qualité est organisée dans tous les établissements supérieurs et au sein du ministère en charge de l'enseignement supérieur par des organes dont la composition et la mission sont définies par des textes particuliers.

Graphique : Proportion des femmes par type et statut de l'établissement de 2014 à 2016

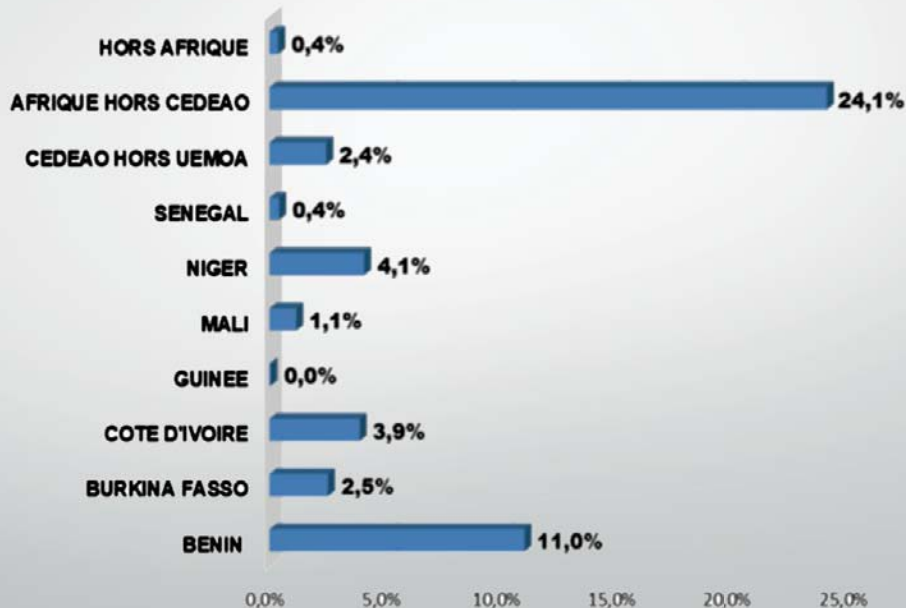
(Source: Annuaire statistique de l'enseignement supérieur 2015-2016)



11

Graphique : Proportion des étudiants étrangers par nationalité

(Source: Annuaire statistique de l'enseignement supérieur 2015-2016)



12

Le projet UNESCO-SHENZHEN de renforcement de l'assurance qualité en Afrique (PUS)



13

Le projet UNESCO-SHENZHEN de renforcement de l'assurance qualité en Afrique (PUS)

Projet

Renforcement des outils et mécanismes d'assurance qualité et de reconnaissance de l'enseignement supérieur en Afrique

en vue de la mise en œuvre de la Convention sur la reconnaissance des études et des certificats, diplômes, grades et autres titres de l'enseignement supérieur dans les États d'Afrique (Convention d'Addis-Abeba)

14

PUS : Objectif général

L'objectif général du projet est d'aider les systèmes d'enseignement supérieur africains à développer davantage leurs mécanismes d'assurance qualité, à mettre en place les outils d'évaluation de la qualité nécessaires pour faciliter la reconnaissance des crédits, des programmes d'études et des qualifications, et de contribuer ainsi à l'amélioration de la mobilité transnationale des étudiants. Enfin, les systèmes d'assurance qualité sont un facteur clef pour déterminer les modalités et les résultats de la reconnaissance des qualifications dans les contextes nationaux et transfrontaliers. Ils représentent une source première de confiance mutuelle entre les États membres et sont par conséquent essentiels à la mise en œuvre réussie de la Convention d'Addis-Abeba.

PUS: bénéficiaires directs et autres parties prenantes



Bénéficiaires directs : 10 bénéficiaires directs, dont:

- 6 États membres de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest : Côte d'Ivoire, Gambie, Mali, Niger, Sénégal et Togo.
- 3 États membres de la Communauté de développement de l'Afrique australe : Malawi, Namibie et Zambie.
- 1 État membre d'Afrique du Nord (1) : Égypte
- Les organismes suivants bénéficient également directement de ce projet :
- Réseaux régionaux et sous-régionaux d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Afrique (2) : Réseau africain d'assurance de la qualité et Réseau est-africain d'assurance qualité
- Le Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES)



Autres parties prenantes : Les autres parties prenantes clés sont : la Commission de l'Union africaine (CUA), le Conseil interuniversitaire pour l'Afrique de l'Est (IUCEA), l'Association des universités africaines (AUA), l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) et la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC).

Les parties prenantes incluent également les associations nationales d'enseignement supérieur et les syndicats d'étudiants.

PUS: Les 3 composantes



Composante 1 : Appui à la création d'organismes nationaux d'assurance qualité : En se fondant sur les initiatives en cours de l'UNESCO, le projet appuiera spécifiquement la création de 5 nouveaux organismes nationaux d'assurance qualité en Côte d'Ivoire, au Mali, au Niger, au Togo et en Zambie.



Composante 2 : Renforcement des capacités institutionnelles des organismes d'assurance qualité récemment créés : Le projet renforcera les capacités des organismes d'assurance qualité existants dans 5 pays, à savoir : l'Égypte, la Gambie, le Malawi, la Namibie et le Sénégal.



Composante 3 : Consolidation des réseaux d'assurance qualité existants en Afrique, du Réseau africain d'assurance qualité (AfriQAN) et du Réseau est-africain d'assurance qualité (EAQAN) : Le projet s'appuiera davantage sur les initiatives antérieures de l'UNESCO visant à renforcer les réseaux régionaux et sous-régionaux d'assurance qualité en Afrique, à travers l'échange d'idées, le partage des meilleures pratiques et l'élaboration d'outils de reconnaissance mutuelle des organismes d'assurance qualité en Afrique.

Le projet UNESCO-SHENZHEN de renforcement de l'assurance qualité en Afrique (PUS)

II. MÉTHODOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE

2. Sensibilisation à l'assurance qualité/ Renforcement de capacité

- 2.1. Organisation d'ateliers (à Lomé et à l'intérieur du pays suivant un regroupement conforme à la carte des établissements d'enseignement supérieur)
- 2.2. Campagne médiatique (Radios nationales, locales, TV, Presse écrite, tout autre moyen...)

3. Mise en place de l'ANAQ

- 3.1. Dissémination (vulgarisation) des textes juridiques et des documents techniques AQ (Campagne de communication)
- 3.2. Désignation des Responsables et des membres de l'ANAQ
- 3.3. Ateliers de renforcement de capacité pour l'appropriation des textes juridiques et des documents techniques AQ

4. Mise en place des CIAQ

- 4.1. Dissémination (vulgarisation) des textes juridiques et des documents techniques d'assurance qualité interne (AQI), Campagne de communication
- 4.2. Désignation des Responsables et des membres des CIAQ
- 4.3. Ateliers de renforcement de capacité des CIAQ pour l'appropriation des textes juridiques et des documents techniques AQI

Pour toute information complémentaire :
Contact : Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche/Point focal
Projet UNESCO-SHENZHEN de renforcement de l'assurance qualité en Afrique...
Site web : <http://eduup.gov.tg/>

LE MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

Présente

LE PROJET UNESCO SHENZHEN DE RENFORCEMENT DE L'ASSURANCE QUALITE EN AFRIQUE



Le niveau d'exécution du plan d'action

- Exécution de l'accord de partenariat d'exécution 1 entre l'organisation des Nations-Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) du Togo (Phase 1 du PUS)
- Contractualisation de la phase 2 du PUS



19 Phase 1 du PUS : Achevée

- Lancement officiel du projet (auditorium de l'Institut Confucius de l'Université de Lomé, 21 novembre 2017) ;

Deux ateliers ont été organisés à Lomé les 12 et 14 décembre 2018. Un troisième atelier a été organisé, le 26 janvier 2018, à Kara (424 km au nord de Lomé).

Les thèmes traités à l'occasion de ces ateliers sont :

- l'assurance qualité externe ;
- l'assurance qualité interne ;
- les enjeux de l'assurance.

- Il est possible d'affirmer que les participants ont bien compris les enjeux et corrélativement la nécessité d'aller à l'assurance qualité. La question est même séduisante. Sans doute, est-il impératif de décliner le contenu de cette démarche qualité, les différents intrants, les contraintes, etc. C'est en somme l'objectif majeur de l'activité de sensibilisation.

20 Phase 1 du PUS : Achevée

- La presse (écrite, radio, tv) a été également conviée aux ateliers.

A la cérémonie officielle de lancement du projet, des plaquettes renseignant sur le plan d'action du Togo et l'assurance qualité ont été offertes aux invités.

Aux deux ateliers de sensibilisation de Lomé, un kit contenant un document renseignant sur l'assurance qualité (assurance qualité externe, assurance qualité interne, enjeux de l'assurance qualité) a été offert à chaque participant.

Séance de travail dans les établissements peu ou pas représentés aux ateliers (19 mars - 6 avril 2018)

- Le taux de participation a été très élevé aux ateliers de sensibilisation à l'assurance qualité et de renforcement des capacités. Cette forte participation n'a pas détourné de la situation des établissements d'enseignement supérieur qui n'ont pas été représentés ou qui ont été sous-représentés aux ateliers de sensibilisation à l'assurance qualité et de renforcement des capacités.

Un programme d'activités a été conçu à leur intention. Ce programme a permis à l'équipe de pilotage et aux experts de se déplacer vers eux. Le but est de tenir dans chaque établissement concerné une séance de travail (atelier) dont l'objet est la sensibilisation à l'assurance qualité et le renforcement des capacités.

Phase 1 du PUS : Achevée

3. Avez-vous maintenant une idée exacte de l'assurance qualité externe?

Reponses	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
En désaccord avec l'énoncé		0%	0	0%	0	0%
Plus ou moins d'accord	13	14%	5	5%	18	11%
Plutôt d'accord	28	30%	20	21%	48	29%
Tout à fait d'accord	47	50%	46	49%	93	56%
non prononcés	6	6%	0	0%	6	4%
Total général	94	100%	71	76%	165	100%

4. Avez-vous maintenant une idée exacte de l'assurance qualité interne?

Reponses	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
En désaccord avec l'énoncé	1	1%	1	1%	2	1%
Plus ou moins d'accord	10	11%	2	2%	12	7%
Plutôt d'accord	29	31%	19	20%	48	29%
Tout à fait d'accord	51	54%	49	52%	100	61%
non prononcés	3	3%	0	0%	3	2%
Total général	94	100%	71	76%	165	100%

5. Percevez-vous maintenant exactement les enjeux de l'assurance qualité?

Reponses	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
En désaccord avec l'énoncé	2	2%	1	1%	3	2%
Plus ou moins d'accord	7	7%	3	3%	10	6%
Plutôt d'accord	30	32%	27	29%	57	35%
Tout à fait d'accord	51	54%	40	43%	91	55%
non prononcés	4	4%	0	0%	4	2%
Total général	94	100%	71	76%	165	100%

Résultat de l'évaluation d'un atelier de sensibilisation de Renforcement des capacités

Phase 2 du PUS : A venir ... Bientôt ...

Trois actions seront menées dans le cadre du deuxième Accord de partenariat d'exécution entre le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et l'UNESCO, à savoir :

- la Campagne médiatique ;
- l'élaboration des textes juridiques, des outils et des documents techniques AQE ;
- l'élaboration des textes juridiques, des outils et des documents techniques AQI .

23

Principaux projets de texte juridique, documents, outils AQE à rédiger ou à élaborer

- ➔ Avant-projet de texte juridique créant et organisant l'agence nationale d'assurance qualité ;
- ➔ Avant-projets de texte juridique d'application de l'avant-projet de texte juridique créant et organisant l'agence nationale d'assurance qualité ;
- ➔ Avant-projet de déclaration de politique nationale de la qualité dans l'enseignement supérieur ;
- ➔ Autres textes juridiques, les outils et les documents techniques nécessaires à la pratique de l'AQE (Référentiels, guide d'auto-évaluation...).

24

Principaux projets de texte juridique, documents, outils AQI à rédiger ou à élaborer

- Projet de plan stratégique de développement de l'institution d'enseignement supérieur ;
- Projet de statut de la cellule interne d'assurance qualité ;
- Projet de règlement intérieur de la cellule interne d'assurance qualité ;
- Projet de politique ou de charte qualité ;
- Projet de plan d'actions qualité (pour la mise en œuvre de la charte ou de la politique qualité) ;
- Projet de manuel qualité ;
- Projet de décision de création de la cellule interne d'assurance qualité ;
- Projet de décision de nomination du responsable et des membres de la cellule interne d'assurance qualité.
- Tout autre texte juridique, outil ou document que la commission jugera nécessaire à la pratique de l'assurance qualité interne.

A mi-parcours: les effets, les résultats, les progrès, les avancées, les opportunités

Quelles sont les avancées qui sont induites par le caractère international du processus de mise en place du système togolais d'AQ ?

- Adhésion des parties prenantes, les attentes, la confiance des établissements du secteur privé
- Le processus est à l'abri des contraintes administratives et budgétaires (ou restrictions)
- L'autonomie ou la liberté d'action de l'équipe de pilotage du PUS



10. Les présentations ont suscité mon intérêt pour l'assurance qualité

Reponses	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
En désaccord avec l'énoncé	1	1%	1	1%	2	1%
Plus ou moins d'accord	7	27%	3	27%	10	6%
Plutôt d'accord	27	29%	21	22%	48	29%
Tout à fait d'accord	59	63%	45	48%	104	63%
non prononcés	0	0%	1	1%	1	1%
Total général	94	100 %	71	76 %	165	100%

12. Les échanges dans le groupe étaient fructueux

Reponses	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
En désaccord avec l'énoncé	1	1%	0	0%	1	1%
Plus ou moins d'accord	5	5%	5	5%	10	6%
Plutôt d'accord	24	26%	18	19%	42	25%
Tout à fait d'accord	62	66%	48	51%	110	67%
non prononcés	2	2%	0	0%	2	1%
Total général	94	100 %	71	76 %	165	100%

13. Le panel a suscité mon intérêt pour l'assurance qualité

Reponses	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
En désaccord avec l'énoncé	2	2%	3	3%	5	3%
Plus ou moins d'accord	4	4%	0	0%	4	2%
Plutôt d'accord	26	28%	23	24%	49	30%
Tout à fait d'accord	60	64%	45	48%	105	64%
non prononcés	2	2%	0	0%	2	1%
Total général	94	100 %	71	76 %	165	100%

27

Les contraintes, les risques, les menaces

- Le relais (national) à la fin du PUS
- La crainte d'un système AQ extraverti, dominé par l'étranger
- Est-ce que le Gouvernement togolais (à travers le MESR) gardera à terme la main sur son système d'AQ ?
- La résistance au changement
- Le scepticisme, le doute, la défiance
- Les malentendus, les incompréhensions, les forces d'inerties et les forces centrifuges.

28

**“ Pas trop d'isolement; pas trop de relations;
le juste milieu, voilà la sagesse.”**

Confucius



29

Effet boule de neige

- ➔ Programme de participation pour 2018 – 2019 UNESCO Renforcement de la qualité et Assurance qualité de l'enseignement supérieur au Togo;
- ➔ Colloque international sur l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche (AFD, HCERES, CTI, Abidjan, 08 et 09 Octobre 2018)
- ➔ **HAQAA (Harmonisation of African Higher Education Quality Assurance and Accreditation)**, visite d'appui (05-07 Décembre 2018)
- ➔ **ASICIAO (Appropriation des Standards Internationaux pour la Structuration de Formations d'Ingénieurs en Afrique de l'Ouest, durée: 3ans)**
- ➔ Invitation to the **Regional Consultation Meeting on Quality Assurance in Higher Education for Anglophone and Lusophone countries in Africa (Johannesburg, November 2018)**

30

Ce que devrait être le système AQ du Togo (Souhait)

- ➔ **Un système AQ ouvert ?**
 - Il coexiste au Togo un secteur public et un secteur privé de l'enseignement supérieur.
 - En raison du contexte, le Togo devra opter pour une AQE dont le principal objectif est le contrôle de la qualité.
 - Le système togolais d'assurance qualité aura pour but aussi bien l'accréditation/l'évaluation/l'audit périodique/cyclique des programmes de formation et de recherche que l'accréditation/l'évaluation/l'audit périodique/cyclique des établissements.
 - Mais dans la pratique, on priorisera dans un premier temps l'accréditation/l'évaluation/l'audit périodique/cyclique des programmes de formation et de recherche. Les premières évaluations à entreprendre par l'opérateur national d'assurance qualité devra porter sur les programmes.
 - Les conditions dans lesquelles il a été mis en place feront du système togolais d'AQ un système ouvert à la sous-région, à la région , au continent et au monde...



Un an et demi après l'autoévaluation : quels effets sur la gouvernance et le pilotage des établissements d'Afrique subsaharienne ?

Colloque du G3, Montréal, 26.10.18

AUF : Bernard Zuppinger, Jean-Philippe Thouard, Kabirou Mohamadou, Eveline Banemb, Martin Kouame

CAMES : Zakari Lire

Plan



- Le projet d'appui à l'autoévaluation des universités africaines
- Ses résultats, ses suites
- L'étude sur les effets de l'autoévaluation
- Résultats préliminaires

Le projet d'appui à l'autoévaluation des universités africaines



- Accompagner les établissements d'enseignement supérieur africains dans leur démarche d'auto-évaluation ou d'élaboration de plan stratégique dans une démarche d'appropriation
- Diffusion de la culture de l'évaluation
- Appropriation des méthodologies
- Appropriation des référentiels du CAMES
- Développement d'une expertise partagée dans le domaine de l'assurance qualité

Le projet d'appui à l'autoévaluation des universités africaines



- | | |
|---|---|
| 1. Université de Ouaga I (Burkina-Faso) | 9. Université de Yaoundé I (Cameroun) |
| 2. Université Ouaga II, Ouagadougou (Burkina-Faso) | 10. Université de Yaoundé II (Cameroun) |
| 3. Université Alassane Ouattara, Bouaké (Côte d'Ivoire) | 11. Université de N'Djamena (Tchad) |
| 4. Université de Nouakchott (Mauritanie) | 12. Université de Lubumbashi (RDC) |
| 5. Université des Sciences, des Technologies et de Médecine (USTM) de Nouakchott (Mauritanie) | 13. Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo (Madagascar) |
| 6. Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), Dakar (Sénégal) | 14. Université Abdou Moumouni, Niamey (Niger) |
| 7. Université de Kara (Togo) | |
| 8. Université d'Abomey-Calavi (Bénin) | |

- Autoévaluation institutionnelle (10), des programmes de formation (2), des programmes de recherche (1)
- Diversité des établissements : âge, spécialisation, géographie
- 13 établissements sélectionnés pour l'autoévaluation : 12 ont élaboré et validé un rapport d'autoévaluation.
- Durée de l'autoévaluation : 6 à 9 mois
- 1 référent interne, une structure de pilotage de l'autoévaluation, un expert accompagnateur
- 3 à 5 missions d'accompagnement

Bilan

Atelier bilan, Ouagadougou, 13 & 14 mars 2017

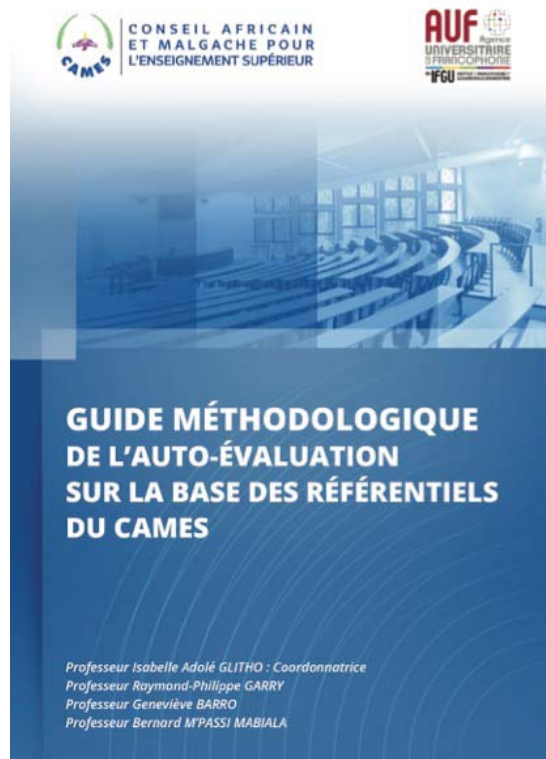
- Référents et experts accompagnateurs
- Les autoévaluations ont été, de manière générale, conduites avec succès, avec une forte implication des référents et un accompagnement de qualité par les experts ;
- L'autoévaluation a conduit à des plus-values importantes pour les universités à travers ses résultats, la diffusion de la culture de l'autoévaluation et de l'assurance qualité ; toutefois, il est essentiel que les institutions continuent l'engagement dans ces démarches, notamment, à travers un suivi approprié ;

- Les référentiels ont fait la preuve de leur pertinence et opérationnalité ;
- Les retours d'expérience fortement contextualisés nourriront les développements des référentiels et des méthodologies ;
- Un véritable réseau d'expertise émerge ;
- Un groupe d'institutions pratiquant l'autoévaluation et aux capacités renforcées est susceptible d'avoir un effet d'entraînement sur toute la région ;

Suites du projet

- Capitalisation des résultats
 - Elaboration d'un guide méthodologique de l'autoévaluation
 - Révision des référentiels CAMES
- Passage à l'échelle
 - Mise en œuvre du guide méthodologique : diminution des coûts
 - Nouvel appel à manifestation d'intérêt sur l'autoévaluation
- Etude sur les effets de l'autoévaluation

Guide méthodologique de l'autoévaluation



Etude sur les effets de l'autoévaluation

- 18 à 24 mois après l'autoévaluation, quelle est la perception de l'autoévaluation auprès des 12 (11) universités qui l'ont pratiquée ?
- Les recommandations issues de l'autoévaluation ont-elles été mises en œuvre ?
- Peut-on mesurer les effets que la pratique de l'autoévaluation a eus sur la gouvernance de l'institution ?
- L'autoévaluation est un investissement. Est-il justifié ?

Méthodologie

- Acteurs directs de l'autoévaluation et autorités de l'établissement : perception des effets, mise en œuvre des recommandations
- Communauté académique et étudiante : perception des changements dans l'établissement entre 2016 et 2018
- Outils quantitatifs / qualitatifs
- Questionnaires / Entretiens
- Présentiel pour un établissement, à distance pour les autres
- Mobilisation du référent du projet au sein de l'université
- Durée initialement prévue : 3 mois. Plutôt 6 mois
- Les premiers résultats arrivent – « sortie des urnes »

Réalisation des objectifs de l'autoévaluation

- Généralement réalisés
- Exemple : Un établissement souhaitait être accrédité par sa tutelle. Objectif atteint
- Problème : pour certains établissements, ces objectifs étaient peu spécifiques

Mise en œuvre des recommandations

- Recommandations formulées à l'issue de l'autoévaluation et validées par une instance interne à l'établissement
- Réponses déclaratives, éléments de preuve si possible
- La très grande majorité des recommandations est mise en œuvre ou en cours de mise en œuvre. En particulier :
 - Elaboration de textes
 - Mise en place de structures ou de procédures ne nécessitant pas une validation extérieure à l'université. Mais le nouveau dispositif fonctionne-t-il ?

Mise en œuvre des recommandations

- Recommandations non mises en œuvre :
 - Requièrent souvent la mobilisation effective d'un partenaire extérieur (eg. dispositifs de mobilités étudiantes)
 - Nécessitent souvent du temps et une appropriation de l'ensemble de la communauté universitaire (eg. Évolution des pratiques évaluatives)
 - Nécessitent parfois des moyens conséquents (eg. Équipement de laboratoire)
 - Mobilisent parfois des compétences dont les établissements ne disposent pas en interne (eg. Prospective)

Effets sur la gouvernance

- Renforcement de structures administratives clés (secrétariat général, avec la création de nouveaux services ou l'opérationnalisation de services).
- Elaboration et/ou formalisation de procédures administratives, de manuels de procédure, mise en place de canevas de rapports d'activités et de contrats d'objectifs.
- Mise en place de systèmes d'information
- Amélioration de la gestion participative des unités de formation et de recherche
- Mise en place d'instances et de règlements écoles doctorales
- Synergies renforcées entre VP Enseignement et VP Planification et relations extérieures
- Amélioration de la gouvernance sociale

Effets sur l'assurance qualité

- Institutionnalisation de l'AQ par le renforcement de dispositifs existants ou la création d'entités en charge de l'AQI (mise en place de cellules, directions; création de points focaux dans les services administratifs ou d'unités AQ au sein des établissements)
- Recours aux référentiels existants (CAMES)
- Pérennité de la démarche AQ et de l'autoévaluation
- Accréditation institution par le ministère

Effets sur le pilotage stratégique

- Lien entre système AQI et équipes en charge des études et de la planification stratégique
- Stratégie d'AQI et amélioration continue introduites dans la planification et le pilotage stratégique
- Rédaction de plans d'orientation stratégique ou de plans de développement
- Exploitation des résultats de l'auto-évaluation pour accélérer la nomination de chefs de service de la planification
- Elaboration de stratégies de recherche (règles, axes prioritaires, optimisation des structures)

Enquête auprès des communautés de l'université sur la perception des changements dans le domaine de la gouvernance depuis la mise en œuvre de l'autoévaluation

- Inclut également la démarche qualité, le pilotage stratégique
- En cours. Peu de réponses encore disponibles
- Permet d'avoir une image des changements en cours tel que perçus par les principales parties prenantes
- Pas nécessairement de lien direct ou indirect entre la perception de ces changements et l'autoévaluation

Conclusions



- Trop tôt. Pas de conclusions !
- Résultats complets de l'étude attendus au 1er trimestre 2019
- Démarche complexe, mais nécessaire afin de mieux connaître l'impact de nos actions
- Conditionne le passage à l'échelle

Résultats de la phase pilote



Merci de votre attention !

Bernard Zuppinger (AUF)
Jean-Philippe Thouard (AUF)
Zakari Lire (CAMES)
Kabirou Mohamadou (AUF)
Eveline Banemb (AUF – Université de Yaoundé 2)
Martin Kouame (AUF – Université de Yaoundé 2)