

**Colloque Qualité du G3**  
3<sup>e</sup> édition

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


**Université de Montréal**  
24 au 26 octobre 2018





Programme du Colloque Qualité du G3 - 3<sup>e</sup> édition


**Les démarche qualité en enseignement supérieur :  
quels en sont les effets ?**


Du 24 au 26 octobre 2018 - Université de Montréal

 3200, rue Jean-Brillant  
Montréal QC  
H3T 1N8

 [g3-qualite@umontreal.ca](mailto:g3-qualite@umontreal.ca)

 [G3-qualite2018.sciencesconf.org](http://G3-qualite2018.sciencesconf.org)

 Colloque Qualité du G3  
du 24 au 26 octobre 2018

 Sureté de l'UdeM : 7771  
Urgence : 911

 UdeM avec cryptage

Université   
de Montréal

 UNIVERSITÉ  
DE GENÈVE

 ULB  
UNIVERSITÉ  
LIBRE  
DE BRUXELLES

 AUF  
Agence  
UNIVERSITAIRE  
DE FRANCOPHONIE

 Fédération  
des cégeps

HEC MONTRÉAL

 POLYTECHNIQUE  
MONTRÉAL





## TABLE DES MATIÈRES

6	Mot de bienvenue
7	Comités
8	Déroulement général
11	Conférenciers et conférencières invités
14	Horaire détaillé
20	Résumés des communications et ateliers
61	Plans

# MOT DE BIENVENUE

« *Ce qui est important dans la connaissance, ce n'est pas la quantité, mais la **qualité**.  
Il est important de reconnaître ce qui est important, ce qui l'est moins et ce qui est trivial.* »

Léon Tolstoï

Chères participantes,  
Chers participants,

Partout dans le monde, les démarches qualité en enseignement supérieur sont largement reconnues comme une composante essentielle du système qui permet aux établissements de garantir la qualité de leur enseignement, de leur recherche et de leurs prestations de services. Forts de ce constat, et sur la base de l'intérêt du G3 pour les démarches qualité, les responsables qualité de l'Université libre de Bruxelles, de l'Université de Genève et de l'Université de Montréal ont décidé en 2014 d'organiser une série de colloques francophones sur cette thématique.

Les objectifs poursuivis par ces colloques sont de :

- Créer un espace de réflexion et d'échanges au sein de la francophonie sur la qualité dans les institutions d'enseignement supérieur;
- Partager les meilleures pratiques et s'enrichir de l'expérience des uns et des autres;
- Promouvoir le développement de politiques et de pratiques qualité innovantes;
- Permettre le développement de collaborations entre les différents acteurs de la qualité;
- Développer une logique de réseau, dans la perspective de formations conjointes et d'échanges de bonnes pratiques;
- Confronter les approches d'évaluation, les affiner et développer les outils qualité internes;
- Améliorer la visibilité en matière de qualité à l'interne comme à l'international.

Au nom des membres du regroupement du G3-Qualité et des membres du comité organisateur, j'ai le plaisir de vous accueillir à Montréal pour cette 3<sup>e</sup> édition des colloques Qualité du G3. Je tiens à remercier tous nos partenaires et en particulier le G3 d'avoir accepté de soutenir l'organisation de ce colloque.

Le thème retenu, les effets des démarches qualité en enseignement supérieur, nous permettra d'aborder la question centrale des retombées des diverses approches qualité. Cette question a fait l'objet d'un certain nombre de travaux, notamment en Europe (projet IMPALA) et en Amérique, travaux qui ont fait ressortir la complexité du sujet ainsi que les défis relatifs au choix des méthodologies de recherche dans ce domaine.

Malgré ces difficultés, plusieurs acteurs de la qualité vous proposeront pendant ce colloque le fruit de leur expérience sous forme de conférences, de communications et d'ateliers qui nous permettront d'alimenter nos réflexions et d'améliorer notre compréhension des diverses approches qualité.

Nos conférenciers et présentateurs aborderont sous plusieurs angles les impacts des démarches qualité ainsi que les méthodes et mesures des résultats : effets sur l'enseignement et l'apprentissage, sur la recherche, sur la gouvernance et la culture organisationnelle, sur les groupes d'acteurs, sur l'insertion professionnelle des diplômés, sur le développement de valeurs sociales, sur la gestion du changement, sur le développement de compétences transversales... pour ne nommer que quelques exemples.

Je vous souhaite des présentations passionnantes, des rencontres inspirantes et une expérience enrichissante pour vos activités professionnelles en lien avec la qualité.

J'espère que vous profiterez de votre séjour à Montréal, ville reconnue pour son esprit collaboratif et créatif, de même que pour la diversité de son offre culturelle et culinaire.

**Bienvenue à Montréal !  
Bienvenue à l'Université de Montréal !**

Claude Mailhot, vice-rectrice adjointe à la promotion de la qualité,  
Présidente du comité organisateur  
Université de Montréal



# COMITÉS

## Le comité G3-Qualité

Stéphane BERTHET, Université de Genève  
Sandrine CANTER, Université libre de Bruxelles

Claude MAILHOT, Université de Montréal  
Mallory SCHAUB-GELEY, Université de Genève

## Le comité organisateur

Présidente: Claude MAILHOT, Université de Montréal

Hélène ALLAIRE, Fédération des cégeps  
Anne-Mireille BERNIER, Université de Montréal  
Yves BOUDREAU, Polytechnique Montréal  
Michèle BRETON, HEC Montréal  
Monique CORMIER, Université de Montréal  
Sara DUQUETTE, HEC Montréal

Lise HIGHAM, Université de Montréal  
Frédéric LAPOINTE, Université de Montréal  
Diane H. RAYMOND, Université de Montréal  
Abderrahmane RIDA, Agence universitaire de la Francophonie  
Marianne ST-ONGE, Université de Montréal  
Samuel VAILLANCOURT, Université de Montréal

## Le comité scientifique

Hélène ALLAIRE, Fédération des cégeps  
Yves BOUDREAU, Polytechnique Montréal  
Michèle BRETON, HEC Montréal  
Thérèse CABANA, Université de Montréal  
Sandrine CANTER, Université libre de Bruxelles  
François COOREN, Université de Montréal  
Caty DUYKAERTS, Agence pour l'évaluation de la qualité  
de l'enseignement supérieur de Belgique

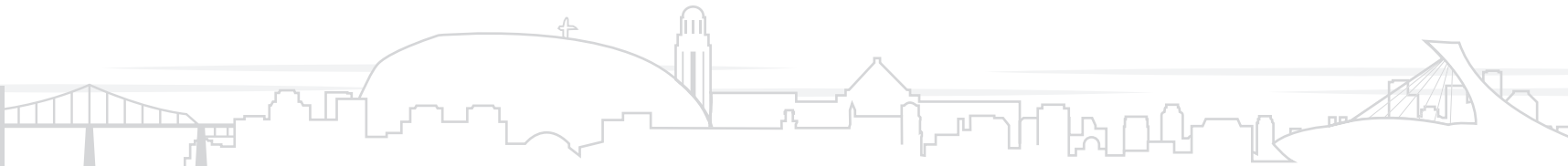
Sabine GOULIN, Université de Lorraine  
Anne HELDENBERGH, Université de Mons  
Geneviève LEFORT, Haute école spécialisée de Suisse occidentale  
Claude MAILHOT, Université de Montréal  
Patrick MILOT, Université d'Ottawa  
George MULUMBWA MUTAMBWA, Université de Lubumbashi  
Mallory SCHAUB-GELEY, Université de Genève

# DÉROULEMENT GÉNÉRAL

## COLLOQUE QUALITÉ DU G3 2018

DU MERCREDI 24 OCTOBRE AU VENDREDI 26 OCTOBRE

Jour 1		Mercredi 24 octobre	
13:30 - 14:30	Accueil et enregistrement des participants, <i>Pavillon 3200, rue Jean-Brillant, devant la salle B-2285</i>		
14:30 - 15:00	Lancement du colloque	Salle B-2285	Madame Louise Béliveau, vice-rectrice aux affaires étudiantes et aux études Monsieur Jean-Paul de Gaudemar, recteur de l'Agence Universitaire de la Francophonie
15:00 - 16:00	Conférence d'ouverture	Salle B-2285	Madame Michaela Martin, spécialiste du programme IPE-UNESCO <i>Analyser les effets de l'assurance qualité interne : contribution au développement des universités ou simple réponse à des exigences externes de redevabilité ?</i>
16:00 - 16:15	Pause		
16:15 - 17:30	SESSION 1 - Communications et ateliers		
17:30 - 18:30	Apéro de bienvenue, <i>Édifice Decelles, 5255 avenue Decelles, Hall des diplômés HEC</i>		
Jour 2		Jeudi 25 octobre	
8:30 - 9:00	Accueil et enregistrement des participants, <i>Pavillon 3200, rue Jean-Brillant, devant la salle B-2285</i>		
9:00 - 9:45	Conférence 2	Salle B-2285	Monsieur Mary Teuw Niane, ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation du Sénégal <i>L'Effet structurant de la démarche qualité dans les Réformes du Système d'Enseignement supérieur du Sénégal</i>
9:45 - 10:30	Conférence 3	Salle B-2285	Madame Pascale Lefrançois, doyenne, Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal <i>L'agrément comme catalyseur de l'amélioration des programmes : quelques principes et une étude de cas</i>
10:30 - 11:00	Pause-café		
11:00 - 12:15	SESSION 2 - Communications et ateliers		



12:15 - 13:45	<b>Repas</b>		
13:45 - 15:00	<b>SESSION 3 - Communications et ateliers</b>		
15:00 - 15:30	<b>Pause-café</b>		
15:30 - 16:45	<b>SESSION 4 - Communications et ateliers</b>		
17:30 - 18:30	<b>Cocktail, Agora Morris et Rosalind-Goodman, Pavillon Jean-Coutu, 2940 Chemin de Polytechnique</b>		
18:30 - 20:30	<b>Repas buffet, Agora Morris et Rosalind-Goodman, Pavillon Jean-Coutu, 2940 Chemin de Polytechnique</b>		
<b>Jour 3</b>			
<b>Vendredi 26 octobre</b>			
8:45 - 9:45	<b>Conférence 4</b>	<b>Salle B-2285</b>	<b>Monsieur Renaud Maes</b> , professeur à l'Université Saint-Louis (Bruxelles), enseignant-chercheur à l'Université Libre de Bruxelles <i>Clients, consommateurs, apprentis. Regards étudiants sur la qualité.</i>
9:45 - 10:15	<b>Pause-café</b>		
10:15 - 11:30	<b>SESSION 5 - Communications et ateliers</b>		
11:45 - 13:15	<b>Repas</b>		
13:15 - 14:30	<b>SESSION 6 - Communications et ateliers</b>		
14:30 - 14:45	<b>Pause</b>		
14:45 - 15:30	<b>Conférence de clôture</b> ouverte à la communauté universitaire	<b>Salle B-2285</b>	<b>Monsieur Jacques Lanarès</b> , professeur à l'Université de Lausanne <i>Enraciner une culture qualité</i>
15:30 - 15:40	<b>Mot de la fin</b>	<b>Salle B-2285</b>	<b>Le comité G3-Qualité</b>



# CONFÉRENCIERS ET CONFÉRENCIÈRES INVITÉS



**Michaela MARTIN,**  
Spécialiste du programme IIFE  
UNESCO

Spécialiste de programme à l'Institut international de planification de l'éducation (IIFE) de l'UNESCO, Michaela Martin a une expérience de plus de 25 ans dans la recherche et l'enseignement en matière de politiques, de gouvernance et de planification de l'enseignement supérieur. Depuis 2004, elle est responsable d'un programme international de recherche et de formation dans le domaine de l'assurance qualité interne et externe dans l'enseignement supérieur. Au fil des ans, elle a (co) publié une cinquantaine de livres, d'articles et de séries de modules de formation, qui ont été utilisés dans de nombreux contextes régionaux et traduits en plusieurs langues.

**Conférence d'ouverture le 24 octobre à 15 h, salle B-2285**

***Analyser les effets de l'assurance qualité interne : contribution au développement des universités ou simple réponse à des exigences externes de redevabilité?***

L'assurance qualité interne sert-elle à améliorer la gestion des universités et l'offre de formation, ou est-ce, avant tout, une manière de répondre aux exigences de redevabilité imposées par l'extérieur? Que dit la littérature internationale sur le sujet?

Après avoir abordé ces deux questions, nous présenterons les conclusions d'une étude récente de l'IIFE (UNESCO) qui a permis d'analyser les effets de l'assurance qualité interne sur l'offre de formation et l'évolution des systèmes de gestion.

Sur la base de données quantitatives et qualitatives issues de huit universités représentant quatre continents, une perception globalement positive des différents outils d'assurance qualité interne a été mise en évidence. Il existe néanmoins d'importantes disparités : les résultats varient en fonction des instruments utilisés et dépendent largement de la manière dont ils sont mis en œuvre.



**Mary Teuw NIANE,**  
Ministre de l'Enseignement  
supérieur, de la Recherche  
et de l'Innovation,  
Sénégal

Professeur Mary Teuw Niane a été nommé Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche du Sénégal en 2012. Il a auparavant été Recteur et Président de l'Assemblée de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis de 2007 à 2012. Il est également membre et membre fondateur de l'Académie Nationale des Sciences et Techniques du Sénégal. Professeur Mary Teuw Niane est titulaire de classe exceptionnelle en mathématiques et s'est vu décerner plusieurs distinctions et titres honorifiques pour l'ensemble de ses réalisations professionnelles. Parmi celles-ci, il est Chevalier dans l'Ordre national du Lion de la République du Sénégal ainsi que dans l'Ordre des Palmes académiques de la République française.

**Conférence le 25 octobre à 9 h, salle B-2285**

***L'effet structurant de la démarche qualité dans les Réformes du Système d'Enseignement supérieur du Sénégal.***

Dans le souci de promouvoir un enseignement supérieur de qualité au Sénégal, le gouvernement a entamé une série de réformes structurelles en relation avec les partenaires techniques et financiers, dans lesquelles s'inscrit le Projet de Gouvernance et de Financement de l'Enseignement supérieur axés sur les résultats (PGF-Sup). La mise en place de la stratégie d'implémentation d'une démarche qualité pour le développement de l'Enseignement supérieur et la Recherche (ESR), à l'horizon 2022, a nécessité la révision globale du système de gouvernance. Les niveaux d'implémentation suivants ont structuré cette démarche :

- 0 - Fonctionnement de base, pour un état des lieux du système;
- 1 - Qualité définie, avec la définition d'un cadre de référence;

2 - Qualité maîtrisée, qui s'appuie sur la révision des cadres réglementaire et normatif ainsi que sur la mise en place d'organes de gouvernance;

3 - Qualité optimisée, avec la mise en place de cadres d'amélioration continue du système.

4 - Qualité valorisée, avec la mise en œuvre de stratégies de reconnaissance.

Cette démarche qualité a structuré la mise en œuvre du Plan décennal pour le redressement de l'Enseignement supérieur (ES) au Sénégal et a permis d'en délimiter les principaux leviers d'actions, dont les processus sont en cours d'optimisation. La conférence présentera les principaux aspects et les résultats de cette démarche.



**Pascale LEFRANÇOIS,**  
Doyenne, Faculté des sciences de  
l'éducation, Université de Montréal,  
Canada

Pascale Lefrançois est professeure au Département de didactique de l'Université de Montréal. Elle occupe les fonctions de Doyenne de la Faculté des sciences de l'éducation. Elle est régulièrement consultée par les médias et par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur sur différentes questions liées à l'enseignement et à l'apprentissage de l'écriture et de la langue française. Depuis 2010, elle a été responsable de la préparation et du suivi des visites d'agrément des neuf programmes de baccalauréat et de la maîtrise en enseignement au secondaire. Elle a été membre du Conseil académique d'évaluation des programmes de l'Université de Montréal.

**Conférence le 25 octobre à 9 h 45, salle B-2285**

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

Plusieurs formations universitaires à caractère professionnalisant sont soumises à un processus d'agrément chapeauté par un organisme externe (souvent mais non exclusivement un ordre professionnel). Ce processus demande aux responsables des programmes concernés de faire la démonstration que ceux-ci atteignent certains standards de qualité, qu'ils répondent à des attentes fixées à l'externe. Cet exercice conduit donc les acteurs du programme à en souligner les forces et à en minimiser les faiblesses. Or l'amélioration d'un programme repose sur la consolidation de ses qualités, certes, mais surtout sur l'identification, à partir d'une autocritique rigoureuse, de

lacunes à corriger. Il devient donc légitime de se demander si, paradoxalement, la démarche d'agrément est réellement susceptible de contribuer à un rehaussement de la qualité des programmes.

Nous tenterons de montrer que, moyennant certaines conditions, la démarche d'agrément peut s'avérer un catalyseur de l'amélioration de la formation. Pour ce faire, nous nous appuierons sur un exemple vécu récemment à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Montréal et nous en dégagerons des principes d'action transférables, souhaitons-le, à d'autres disciplines.



## Renaud MAES,

Professeur,  
Université Saint-Louis,  
Belgique

Renaud Maes est professeur à l'Université Saint-Louis (Bruxelles), enseignant-chercheur à l'Université libre de Bruxelles et rédacteur en chef de La Revue nouvelle, une revue belge d'analyse sociopolitique et socioculturelle fondée en 1945. Il est l'auteur d'une série de travaux portant notamment sur les adultes en reprise d'études, l'accès à l'enseignement supérieur, la prostitution (notamment étudiante), le travail social et la précarisation des intellectuel.le.s. Il a notamment assuré la fonction de responsable de la cellule « Valorisation des acquis de l'expérience » (2010-2013), de conseiller politique des autorités (2011-2012), de chercheur responsable de l'Observatoire de la vie étudiante de l'Université libre de Bruxelles et de directeur de l'Université populaire de Bruxelles (2015-2016).

**Conférence le 26 octobre à 8 h 45, salle B-2285**

### ***Clients, consommateurs, apprentis. Regards étudiants sur la qualité.***

Depuis le milieu des années 1990, les pouvoirs publics entendent remettre l'étudiant au centre de la définition de l'enseignement universitaire afin d'en améliorer la qualité. De plus, la qualité de l'enseignement est censée servir de guide au choix des étudiants mobiles dans le marché globalisé des universités. Mais comment les étudiants se représentent-ils la qualité de l'enseignement? Quelles sont les variables qui influent sur ces représentations? En nous fondant sur une série de travaux empiriques menés depuis 2011 dans deux universités bruxelloises, nous tenterons de répondre à ces questions. En particulier, nous puiserons dans un corpus de près d'une centaine d'entretiens menés avec des étudiants de l'Université libre de Bruxelles.

Dans un premier temps, nous définirons une typologie des représentations étudiantes concernant les finalités de l'enseignement. Nous discuterons du lien entre cette typologie et les motifs d'engagement dans l'enseignement universitaire.

Dans un second temps, nous étudierons l'impact d'une série de variables sociologiques sur le positionnement des étudiants et leur définition de la qualité de l'enseignement universitaire.

Nous utiliserons pour ce faire une « sociologie en miroir » permettant de mettre en évidence les éléments de convergence et de divergence entre les différents groupes sociaux. Dans un troisième temps, nous questionnerons l'impact des dispositifs d'évaluation pédagogique sur les représentations étudiantes de la qualité de l'enseignement, en étudiant deux dispositifs très différents dans deux institutions.

En conclusion, nous esquisserons quelques recommandations pour la prise en compte des retours étudiants sur la qualité de l'enseignement, et quelques pistes pour la recherche en psychopédagogie et en sociologie de l'enseignement supérieur.



## Jacques LANARÈS,

Professeur,  
Université de Lausanne,  
Suisse

Professeur Jacques Lanarès a été Vice-recteur à l'Université de Lausanne de 2006 à 2016. Il avait la responsabilité de la qualité, des ressources humaines, du développement de l'enseignement et du eLearning. Il a présidé pendant neuf ans le Réseau Qualité des universités suisses et la Délégation Qualité de la conférence des recteurs. Il est membre du conseil Suisse d'accréditation. Il est expert auprès de plusieurs organisations telles que l'European University Association (EUA) et la Banque mondiale ainsi que pour diverses agences d'accréditation (Belgique, Finlande, France, Irlande, Lituanie, ENQA). Il est membre du comité de direction d'UNICA, le réseau des universités des capitales européennes.

**Conférence de clôture le 26 octobre à 14 h 45, salle B-2285**

### ***Enraciner une culture qualité.***

Les recherches sur l'efficacité des démarches qualité, et donc leurs effets, soulignent l'importance de les inscrire dans une culture qualité cohérente constituant un terreau fertile au développement de ces activités. En même temps, l'effet des démarches contribue à consolider la culture qualité. Il y a donc des liens réciproques, une synergie potentielle entre effets et culture. Nous explorerons brièvement ces liens puis expliciterons notre approche de la culture qualité et présenterons une grille d'observation du développement d'une culture qualité s'appuyant sur les recherches s'intéressant aux cultures organisationnelles. Potentiellement cette grille permettra de faire des liens avec l'observation de différents effets des démarches

qualité présentés durant le colloque. S'intéresser aux effets des démarches qualité, c'est implicitement se préoccuper de l'impact à moyen et long terme de ces activités et donc de l'enracinement de la culture qualité dans l'institution. Dans cette perspective, seront évoqués pour conclure les principaux facteurs favorables au développement d'une culture qualité cohérente, favorisant une intégration efficace et pertinente des démarches. C'est une condition essentielle pour que les démarches qualité s'intègrent dans les pratiques et contribuent réellement et de façon pérenne au développement de l'institution.

**MERCREDI 24 OCTOBRE - APRÈS-MIDI**

13:30 - 14:30	Accueil et enregistrement des participants, <i>Pavillon 3200, rue Jean-Brillant, devant la salle B-2285</i>		
14:30 - 15:00	Lancement du colloque	Salle B-2285	Louise Béliveau et Jean-Paul de Gaudemar
15:00 - 16:00	Conférence d'ouverture	Salle B-2285	<b>Madame Michaela Martin</b> <i>Analyser les effets de l'assurance qualité interne : contribution au développement des universités ou simple réponse à des exigences externes de redevabilité ?</i>
16:00 - 16:15	Pause		

**16:15 - 17:30 SESSION 1 - (S1) - 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
<b>SESSION 1</b>	<b>S1-A1</b> 16:15 - 17:30	<b>S1-B1</b> 16:15 - 16:40	<b>S1-C1</b> 16:15 - 16:40	<b>S1-D1</b> 16:15 - 16:40	<b>S1-E1</b> 16:15 - 16:40	
	<b>Atelier</b> Démarches qualité des programmes d'études : constats et enjeux à l'échelle du système universitaire québécois  <b>M. Lassonde</b> Invités : C. Corbo, M. Patry et R. Quirion	Le système éducatif du Kazakhstan après l'adoption du processus de Bologne : les atouts et les inconvénients  <b>A. Seidikenova et A. Kamzina</b>	Le soutien aux démarches réflexives de l'Université libre de Bruxelles au travers d'une collaboration étroite avec les acteurs concernés  <b>M. Lismonde, S. Canter et C. Van De Leemput</b>	L'accréditation des établissements d'enseignement supérieur au Vietnam et ses effets sur l'offre de formation  <b>T.C.P. Nguyen</b>	Le développement et la mise en œuvre d'une approche qualité en FAD; une approche mobilisant une diversité de perspectives  <b>B. Poellhuber, N. Roy et F. Michelot</b>	
		<b>S1-B2</b> 16:40 - 17:05	<b>S1-C2</b> 16:40 - 17:05	<b>S1-D2</b> 16:40 - 17:05	<b>S1-E2</b> 16:40 - 17:05	
		La démarche assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie : Contextualisation-Gouvernance-Évaluations  <b>N. Bensaidane-Mezache et A. Chahed</b>	De l'usage du portfolio dans les procédures d'accréditation  <b>N. Postiaux, C. Freyermuth et A.-M. Jolly</b>	Impact de la certification ISO 9001 2015 des activités de conception et réalisation d'une formation académique sur le fonctionnement de cette formation  <b>I. Pouliquen, C. Coetsier et G. Vandervecken</b>	Démarche qualité pratique à l'université, vecteur d'innovation pédagogique : vers un effet d'approche par les compétences ?  <b>C. Mehadji, C. Maechling, N. Tounsi, N. Niederhoffer et J. Terrand</b>	
	<b>S1-B3</b> 17:05 - 17:30	<b>S1-C3</b> 17:05 - 17:30	<b>S1-D3</b> 17:05 - 17:30	<b>S1-E3</b> 17:05 - 17:30		
	Implémentation d'un système de management de la qualité dans le paysage éducatif congolais : une expérience du binôme Ministère de l'ESU et Programme VLIR-UOS  <b>G. Mulumbwa Mutambwa et A. Libotton</b>	Les effets de l'obtention d'une certification ISO 9001 version 2015 : un retour d'expérience de l'Observatoire des Formations et de l'Insertion Professionnelle de l'Université de Corse  <b>S. Graziani-Invernon</b>	Apport de la certification de services FCU initiée et déployée via un réseau : la Conférence des Directeurs de Service Universitaire de Formation Continue (CDSUFC)  <b>F. Giuliani</b>	Les actions à poser pour concevoir et produire des cours en ligne de qualité  <b>A. Cornet, C. De Coninck et B. Poellhuber</b>		

**17:30 - 18:30** **Apéro de bienvenue, Édifice Decelles, 5255 avenue Decelles, Hall des diplômés HEC**

## JEUDI 25 OCTOBRE - AVANT-MIDI

8:30 - 9:00	Accueil et enregistrement des participants, Pavillon 3200, rue Jean-Brillant, devant la salle B-2285					
9:00 - 9:45	Conférence 2	Salle B-2285	Monsieur Mary Teuw Niane <i>L'effet structurant de la démarche qualité dans les Réformes du Système d'Enseignement supérieur du Sénégal</i>			
9:45 - 10:30	Conférence 3	Salle B-2285	Madame Pascale Lefrançois <i>L'agrément comme catalyseur de l'amélioration des programmes : quelques principes et une étude de cas</i>			
10:30 - 11:00	Pause-café					
11:00 - 12:15	SESSION 2 - (S2) - Communications et ateliers					
SESSION 2	<b>BLOC A</b> SALLE B-2285	<b>BLOC B</b> SALLE B-2305	<b>BLOC C</b> SALLE B-3225	<b>BLOC D</b> SALLE B-3215	<b>BLOC E</b> SALLE B-3205	<b>BLOC F</b> SALLE B-3240
	<b>S2-A1</b> 11:00 - 11:25 Le maintien d'un engagement actif envers les démarches d'amélioration continue au travers d'une structure <b>M. Lismonde, S. Canter et C. Van De Leemput</b>	<b>S2-B1</b> 11:00 - 11:25 La co-construction d'un référentiel qualité de formations continues tertiaires : quelle portée pour l'amélioration des programmes ? <b>S. Sa et T. Moraes</b>	<b>S2-C1</b> 11:00 - 11:25 Rendre compte des effets d'un cycle d'évaluation des programmes : que mettre en lumière, pour qui et à quelles fins ? <b>A.-M. Bernier et S. Vaillancourt</b>	<b>S2-D1</b> 11:00 - 12:15 <b>Atelier</b> Évaluer le système de gouvernance d'une institution d'enseignement supérieur pour améliorer la qualité de sa gestion : présentation d'un référentiel, analyse du contexte, des biais et de l'impact de l'enquête réalisée <b>S. Navarre et V. Gérard</b>	<b>S2-E1</b> 11:00 - 11:25 Système qualité et réingénierie des formations au travail social : le cas d'ASKORIA (France) <b>M. Rouzeau et N. Guillope</b>	<b>S2-F1</b> 11:00 - 11:25 La démarche Qualité dans les Instituts Universitaires de Technologie Ain-Rhône-Loire : enjeux et réussites <b>D. Ronze, A. Perrat-Mabilon, A.-F. Delaporte, D. Wimmer, S. Foliard et F. Perdreau</b>
	<b>S2-A2</b> 11:25 - 11:50 La mise en œuvre de l'assurance qualité au niveau collégial : le grand écart entre gestion et enseignement ? <b>S. Maunier</b>	<b>S2-B2</b> 11:25 - 11:50 UCA PARTNER, démarche qualité au cœur d'un service universitaire de prestations techniques multidisciplinaires <b>H. Perrin</b>	<b>S2-C2</b> 11:25 - 11:50 Communication et suivi des résolutions de l'autoévaluation de l'Université Alassane Ouattara en Côte d'Ivoire <b>G. B. Dagnogo</b>		<b>S2-E2</b> 11:25 - 11:50 Démarches participatives dans l'évaluation et le développement d'une filière d'étude en travail social dans 4 hautes écoles de Suisse romande <b>E. Jay, N. Richard, A. Barbosa et L. Kniel-Fux</b>	<b>S2-F2</b> 11:25 - 11:50 Étude de l'effet du processus de certification eduQua sur la culture qualité des programmes de formation continue <b>A. De Franchi et L. Germann</b>
	<b>S2-A3</b> 11:50 - 12:15 L'implantation d'une Cellule Qualité Transversale au bénéfice de l'adhésion et de l'implication des partenaires au processus qualité <b>C. Rakofsky</b>	<b>S2-B3</b> 11:50 - 12:15 L'autoévaluation et le défi de l'amélioration continue au sein de l'Université Ibn Tofail <b>R. Bejjoui et R. Ziri</b>	<b>S2-C3</b> 11:50 - 12:15 Cultures organisationnelles et assurance de la qualité : cultures diversifiées, impacts variables <b>P. Milot et C. Duykaerts</b>		<b>S2-E3</b> 11:50 - 12:15 <b>Annulée</b> La mission universitaire à l'épreuve des « démarches qualité » : le cas du programme de travail social à l'UQAM <b>S. Jochems, M. Nengeh Mensah et A. Gonin</b>	<b>S2-F3</b> 11:50 - 12:15 QWALIRIS, convivialité et sérieux pour la co-construction de démarches qualité <b>A. Vigneul, L. Canautte, F. Vanderroost, D. Maes, A. Bouchez, C. Meyfroid, B. Loir, A. Depaille, A. Azaz et R. Bourgeois</b>
	12:15 - 13:45	Repas				

# JEUDI 25 OCTOBRE - APRÈS-MIDI

13:45 - 15:00

## SESSION 3 - (S3) - Communications et ateliers

SESSION 3

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

15:00 - 15:30

Pause-café

# JEUDI 25 OCTOBRE - APRÈS-MIDI

15:30 – 16:45

## SESSION 4 - (S4) - Communications et ateliers

SESSION 4

BLOC A SALLE B-2285	BLOC B SALLE B-2305	BLOC C SALLE B-3225	BLOC D SALLE B-3215	BLOC E SALLE B-3205	BLOC F SALLE B-3240
	<b>S4-B1</b> 15:30 - 15:55 Qualité intégrée, mise en œuvre partagée <b>A. Depaille et B. Bielände</b>	<b>S4-A1</b> 15:30 - 15:55 Gestion de la qualité des programmes, complexité et systémie de la pensée : le cas de la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal <b>R. B. Fakhouri</b>	<b>S4-D1</b> 15:30 - 16:45 Atelier Quelle place pour les démarches qualité dans la stratégie académique institutionnelle ? <b>D. Berthiaume et J. Lanarès</b>	<b>S4-E1</b> 15:30 - 16:45 Atelier Conduire sa démarche d'amélioration continue et accompagner le changement <b>A. Gonzalez et D. Pezza</b>	<b>S4-F1</b> 15:30 - 15:55 Effets d'une démarche qualité sur la dynamique académique dans une université francophone au Liban <b>N. Moghaizel-Nasr</b>
	<b>S4-B2</b> 15:55 - 16:20 D'une démarche pilote d'évaluation des formations à sa consolidation à la HES-SO <b>L. Dutoit, S. Barbaza Simonot et S. Ruchat</b>	<b>S4-C2</b> 15:55 - 16:20 D'une approche de gestion en silos à une approche plus intégrée <b>B. Gareau, N. Le Gal et P. Tremblay</b>			<b>S4-F2</b> 15:55 - 16:20 L'évaluation périodique comme levier pour affiner l'offre de formation du programme de Qualification en pharmacie de l'Université de Montréal <b>M.-C. Vanier, I. Lafleur, B. Vadnais et E. Ferreira</b>
	<b>S4-B3</b> 16:20 - 16:45 Suivi des évaluations de programmes de formation à l'Université Cheikh Anta Diop dans le cadre de la demande d'accréditation nationale <b>M. Sarr, I. Sarr, A. Ndiaye, L. Drame et I. Thioub</b>	<b>S4-C3</b> 16:20 - 16:45 Les dispositifs qualité en soutien à la stratégie et au pilotage de l'université. L'usage de la roue de Deming appliqué à l'ensemble de l'organisation : entre pratique et théorie <b>S. Goulin et T. Bontems</b>			<b>S4-F3</b> 16:20 - 16:45 Rétrospective : 7 années de pratique de VAE en Haute École, de l'observation du miroir des compétences à l'obtention d'un diplôme <b>A. Vigneul et J.-Y. Donnay</b>

17:30 - 18:30

**Cocktail**, Agora Morris et Rosalind-Goodman, *Pavillon Jean-Coutu, 2940 Chemin de Polytechnique*

18:30 - 20:00

**Repas buffet**, Agora Morris et Rosalind-Goodman, *Pavillon Jean-Coutu, 2940 Chemin de Polytechnique*



# 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				
<b>BLOC A</b> SALLE B-2285	<b>BLOC B</b> SALLE B-2305	<b>BLOC C</b> SALLE B-3225	<b>BLOC D</b> SALLE B-3215	<b>BLOC E</b> SALLE B-3205	<b>BLOC F</b> SALLE B-3240
<b>S5-A1</b> 10:15 - 10:40 Les hiérarchies de description et d'abstraction comme notions conductrices d'une démarche qualité tournée vers la prise de décision <b>F. Bernardi et C. Fabiani</b>	<b>S5-B1</b> 10:15 - 10:40 Effet d'un dispositif d'évaluation des enseignements personnalisés et accompagné <b>F. Boraita</b>	<b>S5-C1</b> 10:15 - 10:40 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 <b>L. El Gnaoui et D. Karimi</b>	<b>S5-D1</b> 10:15 - 11:30 <b>Atelier</b> Les avancés et les défis en amélioration continue de la qualité du réseau collégial <b>M. Lanciault</b>	<b>S5-E1</b> 10:15 - 10:40 Le système d'information en soutien au pilotage : d'une volonté des autorités aux besoins du terrain <b>S. Soetewey, I. Consiglio et C. Poiret</b>	<b>S5-F1</b> 10:15 - 10:40 Expérience pilote en Belgique francophone : quel accompagnement et quelle responsabilisation des établissements d'enseignement supérieur en matière de démarches qualité ? <b>C. Duykaerts, A. Aubert-Lotarski et J. Sallets</b>
<b>S5-A2</b> 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 <b>A. Toussaint, D. Kizil et A. Vigneul</b>	<b>S5-B2</b> 10:40 - 11:05 Comprendre et dépasser les tensions qui apparaissent si l'évaluation de la qualité produit des résultats « décevants » <b>P.-A. Garessus, J.-S. Meia et A. Stumpf</b>	<b>S5-C2</b> 10:40 - 11:05 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 <b>J. Kalumba Ngoy</b>		<b>S5-E2</b> 10:40 - 11:05 La cartographie des risques et des vulnérabilités comme outil de remédiation et accélérateur de développement <b>T. Bontems et S. Goulin</b>	<b>S5-F2</b> 10:40 - 11:05 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 <b>K. F. Deckon et K. Afo Sabi</b>
<b>S5-A3</b> 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 <b>C. Van De Leemput et J. Cauwe</b>	<b>S5-B3</b> 11:05 - 11:30 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 <b>P. Ricciardi Joos et F. Thurre</b>	<b>S5-C3</b> 11:05 - 11:30 La mesure, moment clé d'une Démarche Qualité à l'IUT Robert Schuman (Université de Strasbourg) <b>J. Martin et M. Ludwig</b>		<b>S5-E3</b> 11:05 - 11:30 Plan d'action : comment assurer un suivi efficace ? Partage d'expériences <b>C. Delwiche et C. Dunemann</b>	<b>S5-F3</b> 11:05 - 11:30 Un an après l'autoévaluation : quels effets sur la gouvernance et le pilotage des établissements d'Afrique subsaharienne ? <b>J.-P. Thouard, B. Zuppinger, K. Mohamadou et Z. Lire</b>
11:45 - 13:15	Repas				

SESSION 5

# VENDREDI 26 OCTOBRE - APRÈS-MIDI

13:15 – 14:30

## SESSION 6 - (S6) - Communications et ateliers

SESSION 6

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
	<b>S6-B1</b> 13:15 - 13:40 Améliorer la qualité de l'enseignement supérieur en collaboration avec les étudiants <b>C. Maechling, N. Tounsi, J. Terrand, C. Mehadji et N. Niederhoffer</b>	<b>S6-C1</b> 13:15 - 13:40 Comment évaluer les effets d'une démarche qualité dans l'enseignement universitaire ? L'exemple de la réforme des programmes de Bachelier et de Master en sciences psychologiques <b>M. Frenay et J.-M. Braibant</b>	<b>S6-D1</b> 13:15 - 14:30 Atelier Le leadership partagé : une stratégie gagnante ? Du défi de s'inscrire dans une temporalité balisée par des instances et des relais spécifiques <b>S. Bellal</b>	<b>S6-E1</b> 13:15 - 13:40 Les patients évaluateurs en pédagogie médicale, en recherche en santé et dans la gestion des soins de santé : terrains d'expérimentation <b>A. L'espérance</b>	<b>S6-F1</b> 13:15 - 13:40 Effets de la prise en compte des valeurs sociétales dans la démarche qualité : contribution au déploiement d'une gouvernance responsable. L'exemple de la Haute École Robert Schuman <b>L. Canautte</b>
	<b>S6-B2</b> 13:40 - 14:05 L'évaluation des enseignements par les étudiants : de la frustration... au travail collaboratif <b>A. Vigneul</b>	<b>S6-C2</b> 13:40 - 14:05 Effets de la démarche qualité sur les enseignants et étudiants des facultés de Psychologie et Sciences de l'éducation et des Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Lubumbashi, R.D. Congo <b>B. B. Ngoy-Fiama et I. Ngoy-Fiama</b>		<b>S6-E2</b> 13:40 - 14:05 Effets et impacts systémiques d'une démarche qualité en formation en santé <b>J.-D. Aubry</b>	<b>S6-F2</b> 13:40 - 14:05 Effets d'un processus d'assurance qualité sur l'adoption du changement au niveau faculté, le cas d'une université francophone au Liban <b>U. El Hage</b>
	<b>S6-B3</b> 14:05 - 14:30 L'évaluation des enseignements à l'Université de Genève : quelle utilisation et quelle communication par les enseignant-e-s ? <b>I. Rotondi, A. Salzmann et M. Schaub</b>	<b>S6-C3</b> 14:05 - 14:30 Instauration d'un système d'assurance qualité à travers les Technologies de l'Information et de la Communication dans l'Enseignement <b>R. Tahi et B. Nadji</b>		<b>S6-E3</b> 14:05 - 14:30 Démarche pour concrétiser une norme d'agrément en lien avec la responsabilité sociale : l'exemple de la Faculté de médecine de l'Université de Montréal <b>S. Quérin, A. Maherzi, C. Bourdy, R. Duplain, J. Cyrenne-Tourigny et H. Boisjoly</b>	<b>S6-F3</b> 14:05 - 14:30 Élaboration d'un cadre directeur pour la promotion et l'amélioration continue de la qualité à la Faculté de pharmacie de l'Université de Montréal <b>E. Ferreira, I. Lafleur, N. Letarte et G. Leclerc</b>

14:30 - 14:45

Pause

14:45 - 15:30

Conférence de clôture ouverte à la communauté universitaire

Salle B-2285

Monsieur Jacques Lanarès  
*Enraciner une culture qualité*

15:30 - 15:40

Mot de la fin

Salle B-2285

Le comité G3-Qualité

# RÉSUMÉS DES COMMUNICATIONS ET ATELIERS

SESSION 1  
MER. 16<sup>15</sup>-17<sup>30</sup>

SESSION 2  
JEU. 11<sup>00</sup>-12<sup>15</sup>

SESSION 3  
JEU. 13<sup>45</sup>-15<sup>00</sup>

SESSION 4  
JEU. 15<sup>30</sup>-16<sup>45</sup>

SESSION 5  
VEN. 10<sup>15</sup>-11<sup>30</sup>

SESSION 6  
VEN. 13<sup>15</sup>-14<sup>30</sup>

## S1-A1

16:15 À 17:30

SESSION 1  
MERCREDI 16<sup>15</sup> - 17<sup>30</sup>

BLOC A / SALLE B-2285

### DÉMARCHES QUALITÉ DES PROGRAMMES D'ÉTUDES : CONSTATS ET ENJEUX À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME UNIVERSITAIRE QUÉBÉCOIS

#### Table ronde

**Animation :** Mme Maryse Lassonde, présidente du Conseil supérieur de l'éducation

**Invités :** M. Claude Corbo, ex-recteur de l'UQAM, rédacteur des mémoires ayant porté sur la création éventuelle d'un Conseil des Universités

M. Michel Patry, Président, Bureau de la Coopération interuniversitaire (BCI) et Directeur, HEC Montréal

M. Rémi Quirion, Scientifique en chef du Québec

Des travaux réalisés ces dernières années au Conseil supérieur de l'éducation (CSE, organisme public ayant pour mission de conseiller l'État québécois en matière d'éducation) ont permis d'explorer des thèmes tels que l'assurance qualité, la régulation du système universitaire québécois, et l'influence des ordres professionnels et organismes d'agrément sur les formations universitaires. Ils ont notamment été menés dans le contexte de la préparation d'un avis sur l'assurance qualité (CSE, 2012) sollicité par la ministre de l'Éducation de l'époque et d'un avis sur les finalités des études universitaires (CSE, à paraître). Les enjeux administratifs et de gouvernance associés à une démarche de qualité ont aussi alimenté la réflexion de divers acteurs du milieu universitaire lors des consultations menées concernant le projet de création d'un Conseil des universités, en 2013 et en 2016.

À la lumière de ces travaux et réflexions, il est proposé de tenir un atelier réflexif abordant trois thèmes :

1) la notion d'assurance qualité, ses conceptions diverses et les critiques ou craintes qu'elles suscitent dans le

milieu universitaire québécois;

- 2) le regard externe aux universités sur les programmes d'études, ses effets positifs (ex. : crédibilité, reconnaissance, employabilité) et les enjeux qui en découlent (ex. : autonomie des universités, capacité d'innovation, respect des spécificités institutionnelles);
- 3) le partage des rôles et responsabilités entre les parties prenantes du « système » de formations universitaires (ex. : universités, ministère, BCI, ordres professionnels, organismes d'agrément, milieu du travail).

Sur la base des principaux constats et questionnements qui se dégagent des travaux menés au CSE, cet atelier aura comme objectif d'offrir aux participants l'occasion d'approfondir leur compréhension des enjeux relatifs aux démarches qualité à l'échelle du système universitaire québécois.

Il sera divisé en trois temps, un par thème abordé. Chacun sera brièvement abordé par les invités pour ouvrir sur des échanges avec les participants.

## LE SYSTÈME ÉDUCATIF DU KAZAKHSTAN APRÈS L'ADOPTION DU PROCESSUS DE BOLOGNE : LES ATOUTS ET LES INCONVÉNIENTS

Almash Seidikenova et Aiman Kamzina

Université Nationale Kazakhe Al-Farabi – Kazakhstan

Le Ministère de l'enseignement supérieur de la République du Kazakhstan a adopté en 2008 les principes de la Déclaration de Bologne et a introduit le modèle européen aux trois niveaux de formation académique : Licence, Master et Doctorat. Parmi les objectifs annoncés de Bologne, la mobilité est au cœur du processus. Le développement de la mobilité est à la fois un enjeu et un moyen pour accroître les capitaux et les ressources personnels, pour augmenter les opportunités professionnelles des individus sur le marché de l'emploi européen et international. Mais ces mobilités ont aussi un objectif éducatif, celui avec le candidat à la mobilité, en lui facilitant l'accès à des ressources internationales, l'apprentissage d'autres savoirs et savoir-faire mais aussi en lui donnant l'occasion de construire une conscience de la diversité, sa pratique des langues, sa capacité de comprendre d'autres cultures, etc. L'autre objectif national de ces programmes de mobilité est d'élargir la coopération et

de faire face à la concurrence entre les établissements d'enseignement supérieur. C'est pourquoi les universités kazakhstanaïses ont commencé à mettre en œuvre des programmes éducatifs conjoints avec des universités étrangères; c'était une occasion pour ces personnes de se déplacer, de faire l'expérience de l'étranger et de découvrir d'autres horizons culturels.

La finalité de la participation du Kazakhstan dans le processus de Bologne est d'accéder à l'éducation européenne, pour améliorer encore la qualité de l'enseignement supérieur du Kazakhstan, ainsi que de développer la mobilité des étudiants et des enseignants. Pendant la mise en œuvre de ce programme, le personnel administratif des universités a eu beaucoup de difficultés. Dans cet article nous essayons de définir les atouts et les obstacles qui sont rencontrés pendant la réalisation de ce programme en enquêtant des étudiants et du personnel administratif universitaire.

## LA DÉMARCHE ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN ALGÉRIE : CONTEXTUALISATION-GOUVERNANCE-ÉVALUATIONS

Nacera Bensaidane-Mezache<sup>1</sup> et Amina Chahed<sup>2</sup>

1 Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique – Algérie

2 École nationale Supérieure vétérinaire Alger – Algérie

L'implémentation de l'assurance qualité dans les établissements de l'enseignement supérieur en Algérie a été décidée à la faveur des différentes réformes menées depuis 2004. La présente contribution décrit le processus de mise en œuvre et vise à démontrer l'originalité de cette expérience dans ses efforts d'appropriation ainsi que les résultats des premières autoévaluations et des évaluations externes.

Nous décrivons les étapes successives :

- La création en 2010 de la commission d'implémentation de l'assurance qualité (CIAQES). La première visite de ses membres date de 2012 par le bureau AUF de Montréal en relation avec celui de Paris. Elle a permis d'affiner la feuille de route.
- L'essaimage sous toutes ses formes du concept qualité par la CIAQES de 2010 à 2014, et la désignation des responsables assurance qualité (RAQs) et autres organes. Les RAQs et les membres de la CIAQES ont acquis une expertise.
- L'élaboration du référentiel national d'assurance qualité, en 2015, tiré des

expériences de partenariat avec l'AUF et la Commission Européenne. Cet instrument tient compte des modèles européens et des spécificités locales.

- La revue, en 2016, de la méthodologie et des outils du processus d'autoévaluation et son enclenchement dans les établissements en 2017. Quatre-vingt-sept établissements ont engagé l'autoévaluation. Vingt et un ont évalué l'ensemble des domaines du référentiel. L'analyse des résultats sera décrite. Avec cette opération, le processus d'appropriation de la démarche assurance qualité est enclenché.
- Seize établissements se sont inscrits à une expertise d'évaluation externe, menée par des évaluateurs canadiens et algériens en 2018. Elle vise à préparer les établissements à l'évaluation par une agence externe d'accréditation.

Tous les éléments nécessaires pour l'ébauche d'une politique nationale sont réunis. Un texte de loi, qui prévoit la création d'une agence nationale d'assurance qualité et d'accréditation, est actuellement soumis aux parties prenantes pour avis.

## IMPLÉMENTATION D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DANS LE PAYSAGE ÉDUCATIF CONGOLAIS : UNE EXPÉRIENCE DU BINÔME MINISTÈRE DE L'ESU ET PROGRAMME VLIR-UOS

Georges Mulumbwa Mutambwa<sup>1,2</sup> et Libotton Arno<sup>2</sup>

- 1 Université de Lubumbashi – République démocratique du Congo  
2 Programme AQ VLIR-UOS – République démocratique du Congo

Mettre en place le système de management de la qualité dans un pays comptant des centaines d'établissements d'enseignement supérieur reste un challenge ambitieux. Il requiert d'importants moyens à la fois humains, financiers, matériels et juridiques. La présente communication vise, par contre, à montrer comment avec un budget réduit à l'essentiel, une poignée d'acteurs répartis dans des rôles clés, avec un plan d'action stratégique en phase avec les réalités locales, il a été paradoxalement possible d'implémenter rapidement, sur le territoire national, plusieurs cellules internes d'assurance qualité (CIAQ) opérationnelles, une agence nationale d'assurance qualité (ANAQ) et bientôt des centres régionaux d'expertise en assurance qualité (CREAQ). Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire (ESU) en synergie avec le programme AQ de la coopération universitaire belge VLIR-UOS ont engrangé des résultats positifs, au terme de six ans, en prônant une approche pragmatique. Il n'a jamais

été question de nier les difficultés d'ordre logistique ni celles liées aux ressources humaines auxquelles a souvent été buté ce projet mais d'en être conscient et de prendre appui en elles pour repenser de manière réaliste la démarche qui cadre le mieux avec le contexte local. Au départ, le programme a démarré avec un nombre réduit d'universités (sept), de quelques fonctionnaires du ministère et de deux experts des universités belges néerlandophones qui en assuraient la formation. Et depuis, plus d'une dizaine d'établissements ont créé des CIAQ fonctionnelles. Grâce à cette dynamique, la création de l'ANAQ-RDC s'en est suivie s'appuyant sur l'expertise essentiellement locale formée préalablement grâce à ce programme. Les *success stories* autant que les difficultés des uns et des autres sont régulièrement partagées au sein du réseau, permettant ainsi de résoudre un certain nombre de problèmes autant que stimuler les différents acteurs.

## LE SOUTIEN AUX DÉMARCHES RÉFLEXIVES DE L'UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES AU TRAVERS D'UNE COLLABORATION ÉTROITE AVEC LES ACTEURS CONCERNÉS

Marie Lismonde, Sandrine Canter et Cécile Van De Leemput

Université Libre de Bruxelles – Belgique

Les Facultés et les cursus de l'Université libre de Bruxelles éprouvent très régulièrement des difficultés pour répondre aux impératifs des évaluations externes et au-delà pour maintenir une démarche qualité dynamique et intégrée. Cela suppose, en effet, pour de nombreux acteurs de l'Institution d'adopter de nouvelles pratiques et méthodologies de travail et d'en maîtriser les outils qualité. Dès lors, le Service Qualité (SQ), dans une perspective de soutien aux démarches réflexives, a établi le diagnostic des éléments (existants et manquants) constitutifs de ces démarches, en collaboration avec les enseignants et les services administratifs supports.

Dans cette perspective, le SQ développe, grâce à un partenariat renforcé avec les acteurs facultaires, des méthodologies et outils de gestion de la qualité pour répondre aux besoins de ces derniers. Il s'agit notamment :

- 1) Du développement de gabarits tels que des modèles de plan d'action, de fiche projet ou encore de tableau de suivi, pour assurer la gestion et le suivi des plans d'actions.

- 2) De la diffusion d'informations sur les indicateurs quantitatifs et qualitatifs grâce à la construction d'un référentiel de données statistiques de l'Université, de celle de résultats d'enquêtes de suivi des Alumni ou encore de l'extraction d'informations nécessaires aux réflexions telles que les activités d'apprentissages ou les méthodes d'enseignement déployées par cours.
- 3) De la mise en place d'un système d'archivage qui permet de centraliser et collecter les données et de veiller à la traçabilité des informations utiles aux démarches réflexives.
- 4) D'accompagnement lors de la mise en œuvre, selon les besoins des acteurs concernés.

Enfin, l'ensemble de ces dispositifs visent à renforcer le principe d'adaptation des pratiques aux objectifs visés et de s'assurer que les évaluations de l'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles (Belgique) ne soient plus les seuls moments d'attention portés aux actions annoncées.

DE L'USAGE DU PORTFOLIO DANS LES  
PROCÉDURES D'ACCRÉDITATIONNadine Postiaux<sup>1</sup>, Christine Freyermuth<sup>2</sup> et Anne-Marie Jolly<sup>2</sup>

- 1 Université libre de Bruxelles – École polytechnique de Bruxelles – Belgique
- 2 Commission des titres d'ingénieur – CTI – France

Dans le contexte de l'enseignement, le portfolio peut se définir comme une collecte de traces qui permet à l'apprenant de démontrer son apprentissage en associant des preuves (productions personnelles) et un discours sur ces preuves (analyse, commentaires...). À cet égard, le portfolio a pour effet d'engager davantage l'étudiant dans son parcours de formation et de développer sa capacité à porter un regard réflexif sur ses apprentissages.

Dans le cadre de son processus d'accréditation, la Commission des titres d'ingénieurs française (CTI), demande aux écoles de produire un rapport d'autoévaluation dont nous constatons qu'il est chronophage tant à l'écriture qu'à la lecture. En outre, ce rapport ne suffit pas, à lui seul, à faire la preuve de la démarche décrite. Développer de nouvelles pratiques répondant à ces difficultés est la raison pour laquelle la CTI s'est intéressée au portfolio. Le « portfolio qualité » serait défini comme une somme organisée de traces susceptibles de faire la preuve que l'École rencontre les attendus d'une démarche

qualité. Articulé à une somme de documents collectés de manière pérenne, il serait aussi un encouragement à développer un système de management de l'information (SMI) et une base de données directement exploitable.

Le portfolio répondrait alors aux objectifs suivants :

- diminuer la charge d'écriture pour l'École et de lecture pour les auditeurs,
- centrer l'attention sur la preuve afin d'éviter le « catalogue des bonnes intentions »,
- favoriser l'implémentation du système de management de l'information,
- renforcer l'engagement de l'École dans une démarche qualité et favoriser la réflexivité.

La présente communication présentera le dispositif envisagé ainsi que des exemples, elle présentera également les résultats d'une consultation d'un groupe de 80 personnes composé soit d'auditeurs, soit de représentants des écoles accréditées par la CTI.

LES EFFETS DE L'OBTENTION D'UNE CERTIFICATION  
ISO 9001 VERSION 2015 : UN RETOUR D'EXPÉRIENCE DE  
L'OBSERVATOIRE DES FORMATIONS ET DE L'INSERTION  
PROFESSIONNELLE DE L'UNIVERSITÉ DE CORSE

Sylvie Graziani-Invernon

Université de Corse – France

L'Université de Corse s'est engagée dans une politique résolument tournée vers le devenir de ses diplômés. Elle dispose d'un Observatoire des Formations et de l'Insertion Professionnelle (OFIP) qui s'est donné pour objectifs de faire reconnaître son professionnalisme en garantissant l'exactitude de ses résultats d'enquêtes, de formaliser son savoir-faire, et d'initier et de consolider un système d'amélioration continue de ses processus et de leur efficacité en simplifiant, en harmonisant et en sécurisant ses démarches.

Afin d'y parvenir, l'OFIP a mis en œuvre depuis 2017 un Système de Management de la Qualité à travers une démarche de certification ISO 9001 version 2015. Plus que le respect de la norme, cette démarche a été construite par la volonté de prendre en compte les parties prenantes et la stratégie d'établissement dans la définition de la Politique Qualité de l'observatoire. Cette transversalité a conduit l'OFIP à construire un mode de fonctionnement personnalisé et adapté à ses particularismes organisationnels tout en permettant la contingence

d'effets positifs. L'aboutissement et le maintien de ce socle commun de qualité, permettant une meilleure gestion des risques et des opportunités, reposent donc sur un pilotage concerté.

L'obtention d'une certification ISO 9001 version 2015 par l'Observatoire des Formations et de l'Insertion Professionnelle (OFIP) a permis la structuration et l'élaboration d'un management par la qualité en garantissant l'équilibre et la cohérence entre deux valeurs fondamentales pour un observatoire, « l'éthique » et « la performance ». La qualité est au cœur d'un changement « culturel » apparaissant comme un moyen d'action d'amélioration continue et impactant les relations avec les acteurs directement impliqués dans la démarche (personnel de l'OFIP) ou indirectement (gouvernance, services, facultés...). Cette communication présentera ce retour d'expérience et mettra en lumière les effets induits d'une telle démarche tant internes qu'externes.

## S1-D1

16:15 À 16:40

SESSION 1  
MERCREDI 16<sup>15</sup> - 17<sup>30</sup>

BLOC D / SALLE B-3215

### L'ACCRÉDITATION DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU VIETNAM ET SES EFFETS SUR L'OFFRE DE FORMATION

Thi Cuc Phuong Nguyen

Université de Hanoi – Viêt Nam

L'accréditation de l'enseignement supérieur est obligatoire au Vietnam depuis 2012 selon le Code de l'enseignement supérieur. Cependant, les évaluations externes réalisées par les centres ou agences d'accréditation de l'éducation ne deviennent massives qu'à partir de 2016, après une circulaire qui manifeste une forte volonté du Ministère de l'Éducation et de la Formation en la matière. Environ 80 établissements d'enseignement supérieur ont été accrédités mais une grande question se pose : quels sont les effets de l'évaluation externe sur l'enseignement, secteur d'activités primordial de ces universités? Faute d'une étude

nationale sur cette problématique, nous présenterons les résultats d'une enquête qualitative menée auprès de trois universités accréditées en 2017. La communication comprendra 3 parties : l'accréditation de l'enseignement supérieur au Vietnam, les effets de l'évaluation externe de l'établissement sur l'offre de formation de trois universités vietnamiennes, les mesures d'amélioration académiques mises en œuvre par l'Université de Hanoi à l'aide du Guide démarche qualité appliquée à un programme de licence ou de master, élaboré et diffusé par la CONFRASIE – Conférence générale des recteurs d'universités membres de l'AUF en Asie-Pacifique.

## S1-D2

16:40 À 17:05

SESSION 1  
MERCREDI 16<sup>15</sup> - 17<sup>30</sup>

BLOC D / SALLE B-3215

### IMPACT DE LA CERTIFICATION ISO 9001 2015 DES ACTIVITÉS DE CONCEPTION ET RÉALISATION D'UNE FORMATION ACADÉMIQUE SUR LE FONCTIONNEMENT DE CETTE FORMATION

Isabelle Pouliquen<sup>1</sup>, Christophe Coetsier<sup>2</sup> et Grégoire Vandervecken<sup>2</sup>

1 Aix Marseille Université – Aix Marseille Université (Aix-en-Provence) – France

2 Haute École Léonard de Vinci – Belgique

Les activités de « conception et réalisation de la formation professionnalisante Master Qualité, Hygiène, Sécurité » de l'Université d'Aix Marseille sont certifiées conformes au référentiel ISO 9001 version 2015 depuis juillet 2016.

Pour répondre aux exigences de cette norme, une analyse des risques a été réalisée aux différentes étapes clés de la mise en œuvre du programme, couvrant à la fois la prise en compte des besoins de terrain et l'alignement pédagogique : le suivi de l'évolution des métiers et des profils recherchés, la traduction de ce suivi en référentiel métier et en référentiel de compétences, l'adéquation et la cohérence des méthodes pédagogiques et des stratégies d'évaluation utilisées et enfin, l'adéquation de ces compétences avec leur usage dans le quotidien professionnel des diplômés ont ainsi été interrogés. Cette analyse de risque a conduit à la planification d'actions et d'outils (indicateurs, enquêtes, démarches pédagogiques, implication de tuteurs professionnels...), puis à leur intégration au sein des processus du

système de management de la qualité du Master et à l'évaluation de leur efficacité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 2015.

Nous nous proposons de montrer comment les actions mises en place permettent de répondre aux exigences de la norme et quels sont leurs effets sur la formation et sur ses résultats.

Parallèlement, nous proposons, dans le cadre d'une collaboration entre Aix Marseille Université et la Haute École Léonard de Vinci, une analyse bibliographique des modèles théoriques proposés en regard de ces questions et une comparaison de ces modèles avec nos démarches expérimentales.

Cette double approche permet de montrer en quoi l'analyse des risques préconisée par l'ISO 9001 conduit à conjuguer divers modèles, et, par une approche systémique globale de la formation et de son contexte, constitue une réelle opportunité d'amélioration continue de son contenu et de ses effets.

## APPORT DE LA CERTIFICATION DE SERVICES FCU INITIÉE ET DÉPLOYÉE VIA UN RÉSEAU : LA CONFÉRENCE DES DIRECTEURS DE SERVICE UNIVERSITAIRE DE FORMATION CONTINUE (CDSUFC)

Franck Giuliani

Université du littoral côte d'opale – France

Les services de Formation Continue des universités françaises s'intéressent aux questions de Qualité depuis de nombreuses années. Pourtant peu se sont engagés dans des démarches menant à l'obtention de label, certification.

La plupart a travaillé aux questions de Qualité sans quête d'une reconnaissance externe, et ce probablement car le marché ne l'appelait pas explicitement et qu'il était compliqué d'évaluer le retour sur investissement.

En mai 2015, avec la publication du décret Qualité en Formation Professionnelle, le législateur a fixé un certain nombre de critères pour accéder à certaines catégories de financement. La CDSUFC a alors transformé une réflexion et des échanges de pratiques, en plan d'actions et initié la création d'une certification de services (CSFCU). La CSFCU, co-construite avec les partenaires sociaux et délivrée par Bureau Veritas Certification a reçu l'aval du Comité français d'accréditation (COFRAC) à l'automne 2016.

La CSFCU décrit nos engagements vis-à-vis de nos clients (bénéficiaires et commanditaires) et ce, depuis l'amont

jusqu'au maintien du lien après la prestation. Elle constitue une étape majeure de la stratégie de fidélisation et de développement car valorisant notre image, notre sérieux et notre savoir-faire. Mais au-delà, la CSFCU constitue une étape de mobilisation du personnel autour d'objectifs concrets assurant ainsi une qualité de service homogène, source de reconnaissance professionnelle pour l'ensemble des collaborateurs.

L'engagement dans une démarche « Qualité » constitue certes un outil de référencement et de notoriété mais il est également porteur de nombreuses autres vertus qui se dessinent après 18 mois de recul, 12 universités certifiées et 25 engagées et ce bien que celles-ci soient très diverses dans leur organisation et le périmètre de leurs missions :

- Connaissance des métiers et contribution de chacun aux différents processus
- Dynamique d'amélioration continue et management par la Qualité
- Décloisonnement intra-Service FCU et Inter-Services
- Analyse de l'efficacité de nos actions et pilotage

## LE DÉVELOPPEMENT ET LA MISE EN ŒUVRE D'UNE APPROCHE QUALITÉ EN FAD; UNE APPROCHE MOBILISANT UNE DIVERSITÉ DE PERSPECTIVES

Bruno Poellhuber, Normand Roy et Florent Michelot

Université de Montréal – Canada

Selon la méta-analyse réalisée par Bernard et ses collaborateurs (2004), les résultats d'apprentissage en formation à distance (FAD) sont comparables à ceux qu'on obtient dans les formations présentielles, mais leur variabilité est beaucoup plus grande. Cela signifie qu'il est particulièrement important d'être préoccupé de la question de la qualité en FAD. Dans le domaine de la FAD, la réflexion sur la qualité est d'une grande actualité étant donné l'émergence de projets tels eCampus Québec, où de nouveaux acteurs en FAD apparaissent. Une littérature importante sur les cadres et approches à mobiliser en matière de qualité en FAD s'est développée et les travaux nord-américains ont convergé vers l'adoption du *OLC Quality Scorecard*, une approche d'évaluation de la qualité qui propose une perspective institutionnelle. À partir d'une recension systématique des écrits du domaine, une équipe de l'Université Laval a développé une grille d'autoévaluation des cours de FAD destinée aux concepteurs (Potvin, 2018). Notre propre équipe a développé et validé un questionnaire de perception

de la qualité s'adressant aux apprenants à partir des différents cadres de qualité ayant été développés en FAD et d'une analyse du contenu de réponses à des questions ouvertes dans trois MOOC, un dispositif particulier de FAD (2015), en recourant à des analyses factorielles exploratoires et à des analyses confirmatoires sous la forme d'équations structurelles. Le questionnaire résultant a les qualités métrologiques qui en font un instrument très prometteur. Notre contribution s'inscrit dans les questions visant à assurer une qualité optimale de l'enseignement dans les différentes formes de cours en ligne. Dans l'ensemble des cadres de qualité existant en FAD, les différents critères appellent alternativement ou simultanément le point de vue des apprenants, des concepteurs et de l'établissement. Nous sommes à développer et proposer un cadre de qualité intégré en FAD qui comprend des mécanismes de consultation de ces trois catégories d'intervenants.

## DÉMARCHE QUALITÉ PRATIQUE À L'UNIVERSITÉ, VECTEUR D'INNOVATION PÉDAGOGIQUE : VERS UN EFFET D'APPROCHE PAR LES COMPÉTENCES?

**Cherifa Mehadji, Clarisse Maechling, Nassera Tounsi, Nathalie Niederhoffer et Jérôme Terrand**

Université de Strasbourg – France

Pour répondre à des exigences en termes de compétences attendues dans le secteur pharmaceutique dans le domaine de la qualité, nous avons développé depuis plusieurs années un système qualité destiné à l'enseignement de la qualité par la pratique, pour nos étudiants futurs professionnels de ce secteur. La mise en place d'une démarche qualité nous paraît en effet constituer un préalable à l'amélioration continue de nos formations et de nos enseignements, dans une perspective d'innovation pédagogique. Le système qualité développé comporte cinq volets d'activités : l'audit interne, l'élaboration de procédures, l'évaluation, la gestion du système documentaire et la qualification du parc d'appareils, utilisés dans nos salles de travaux pratiques.

Notre démarche s'appuie sur une méthode pédagogique active, avec une approche qui repose sur les compétences visées. À l'issue d'une présentation d'un socle de connaissances dans le domaine de la qualité, des activités sont mises en place, autour des compétences et de leur degré

d'acquisition avant la formation, puis autour des compétences visées à acquérir. Ces activités servent de point de départ à un projet-action, axé sur la production par les étudiants d'une contribution au développement du système qualité.

Les étudiants, accompagnés par un enseignant référent, sont mis en situation de réalisation d'un projet opérationnel, directement lié à l'un des cinq volets de ce système qualité. Ces activités se déroulent dans une dynamique de travail de groupe, en générant des interactions entre tous les acteurs associés au dispositif de démarche qualité. L'étape de focalisation sur les compétences visées induit un accroissement sensible de la motivation et de l'implication des étudiants, qui prennent conscience des compétences clés, mobilisables en situation professionnelle.

Cette approche facilite l'appropriation des savoir, savoir-faire et savoir-agir, stimule l'autonomie et le sens de l'initiative, en permettant aux étudiants de confronter leurs acquis à une situation simulant une expérience professionnelle réelle.

## LES ACTIONS À POSER POUR CONCEVOIR ET PRODUIRE DES COURS EN LIGNE DE QUALITÉ

**Anne Cornet, Caroline De Coninck et Bruno Poellhuber**

Université de Montréal – Canada

Dans le cadre de son plan stratégique 2016-2021, et afin de fournir aux étudiants une expérience d'apprentissage différente et stimulante par l'entremise d'au moins un cours en ligne dans leur cursus, le Centre de pédagogie universitaire (CPU) de l'Université de Montréal a commencé à intégrer une approche qualité dans le processus de conception des cours en ligne. Ce type de cours permet une flexibilité spatio-temporelle inégalée et la recherche démontre que les étudiants qui ont quelques cours en ligne dans leur cursus persévèrent et réussissent mieux que leurs collègues (Shea, 2017). Les cours en ligne peuvent aussi offrir aux enseignants qui s'y engagent une expérience stimulante dans le développement de nouvelles compétences pédagogiques et technopédagogiques qui peuvent être réinvesties dans leurs cours réguliers. Par ailleurs, le processus de conception et de médiatisation des cours

en ligne peut être complexe et coûteux, particulièrement en ce qui concerne la production vidéo. Face à une situation où les approches étaient très variables d'un conseiller à l'autre, le CPU a décidé de revoir de A à Z le processus de conception et de médiatisation des cours en ligne en portant une attention particulière à celui des vidéos pédagogiques, en introduisant un processus et des outils permettant d'assurer la qualité. Ce processus et divers outils ont constitué l'ossature du développement de deux modules de formation en ligne destinés aux enseignants; l'un sur la conception d'un cours en ligne et l'autre sur sa prestation. Nous présenterons le processus systématique de conception et de production mis en place, en clarifiant les responsabilités de chacun et les extraits de chaque étape de la démarche et en réalisant un retour sur l'expérience.

## LE MAINTIEN D'UN ENGAGEMENT ACTIF ENVERS LES DÉMARCHES D'AMÉLIORATION CONTINUE AU TRAVERS D'UNE STRUCTURE

Marie Lismonde, Sandrine Canter et Cécile Van De Leemput

Université libre de Bruxelles – Belgique

Le Service Qualité (SQ) de l'Université libre de Bruxelles (Belgique) assure le déploiement de la politique qualité de l'Institution notamment par le soutien et l'accompagnement des programmes au cours des processus d'évaluation de l'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES). Dans ce cadre, les programmes établissent un diagnostic de leurs pratiques et activités afin d'identifier les actions à mettre en place pour l'amélioration continue de leurs programmes d'enseignement et activités d'apprentissage. Cependant, l'appropriation des démarches qualité par les personnels facultaires reste limitée et éphémère car fortement associée à la temporalité des évaluations externes.

Dès lors, le SQ de l'Université gère depuis 2016 un projet relatif au suivi des évaluations externes en vue de soutenir le déploiement d'une dynamique qualité pérenne au sein des entités. Le développement de projet consiste notamment en la mise en place d'une structure opérationnelle entre le Service Qualité (SQ) et les Facultés de l'Institution en vue de faciliter, d'accompagner et de supporter les démarches d'amélioration continue.

Dans cet exposé, nous détaillerons les éléments constitutifs de cette structure qui repose :

- 1) Sur la désignation d'un organe porteur des actions qualité à un niveau local (Facultés ou départements d'enseignement).
- 2) Sur l'identification de personnes dites « Référent.e.s » en tant que personnes ressources pour le SQ et pour toutes les personnes concernées par le déploiement des actions et des processus d'évaluations.
- 3) Sur la création d'un Réseau inter facultaire (réunissant toutes les personnes référentes et le SQ) permettant le partage d'informations et de bonnes pratiques, la mutualisation des contacts, des savoirs et des savoir-faire en matière d'assurance qualité.

L'ensemble de ces éléments vise la réalisation et la visibilité des recommandations en matière de Qualité, le maintien d'un engagement actif envers les démarches d'amélioration continue et par là le déploiement effectif d'une Culture Qualité pérenne et intégrée.

## LA MISE EN ŒUVRE DE L'ASSURANCE QUALITÉ AU NIVEAU COLLÉGIAL : LE GRAND ÉCART ENTRE GESTION ET ENSEIGNEMENT?

Sophie Maunier

Université du Québec à Trois-Rivières – Canada

Depuis les années 1990, la plupart des pays connaissent des changements de leur système éducatif qui visent à atteindre les standards internationaux diffusés entre autres par l'OCDE (De Ketele, 2009). Parmi ces changements, c'est la mise en œuvre d'évaluations institutionnelles, spécialement l'assurance qualité, qui est à noter. L'assurance qualité, définie de façons très diverses (Chartier, Croché et Leclercq, 2012), peut être toutefois présentée comme une reconnaissance par un organisme autonome de la qualité de l'enseignement dispensé (Blais, 2012). Au Québec, c'est le niveau collégial qui est le premier concerné par ces changements, ce qui en fait un « laboratoire » intéressant (CÉEC, 2012). Depuis 2013, les cégeps sont amenés à élaborer des mécanismes d'assurance qualité, évalués par la CÉEC (CÉEC, 2015). Par ailleurs la CÉEC, membre de l'International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQA/AHE), a été évaluée par ce dernier (CÉEC, 2017). Alors que

s'empilent les différentes strates d'évaluation institutionnelle, il y a peu d'études empiriques sur la mise en place de l'assurance qualité (CÉEC, 2012). Et les travaux l'analysant sont soit normatifs, soit réducteurs, car trop segmentés et axés sur un seul niveau de décision (Dupriez, 2015). Se pose alors la question de ces changements et la façon dont ils sont vécus par les acteurs sociaux, sans omettre les différents niveaux de décision et les contextes institutionnel, organisationnel et situationnel (Dupret, 2006). Pour y parvenir, il s'agit de respecifier, à l'aide de l'ethno-méthodologie, la mise en œuvre de l'assurance qualité, donc de l'appréhender comme un accomplissement pratique réalisé par les acteurs sociaux (Quéré et Terzi, 2013). Par des entrevues semi-directives et des observations au sein d'un cégep, les résultats préliminaires obtenus montrent que la mise en œuvre de l'assurance qualité exacerbe les tensions entre gestion et enseignement, qui obéissent à des logiques et langages différents.

## L'IMPLANTATION D'UNE CELLULE QUALITÉ TRANSVERSALE AU BÉNÉFICE DE L'ADHÉSION ET DE L'IMPLICATION DES PARTENAIRES AU PROCESSUS QUALITÉ

**Carine Rakofsky**

Institut Provincial Supérieur des Sciences Sociales et Pédagogiques de promotion sociale – IPSMa Promotion sociale – Belgique

L'action se déroule au sein d'un établissement d'enseignement supérieur accueillant des publics variés, tant au niveau des étudiants (travailleurs ou non travailleurs, jeunes ou moins jeunes, d'origines sociales très différentes...) qu'au niveau du personnel (enseignants de profession, experts de terrain...). Les possibilités de rencontre sont quasiment inexistantes en raison de contraintes horaires très différentes des uns et des autres.

Un manque d'adhésion et de direction claire de la démarche qualité est à l'origine de la présente étude. Afin d'impliquer tous les acteurs dans le processus qualité, une action en trois temps a été menée :

- La diffusion auprès de tous (étudiants, personnels administratif et enseignant, institutions d'accueil des étudiants en stage) d'un sondage permettant de dégager les missions et valeurs attendues d'un enseignement supérieur de qualité;

- La création d'une Cellule Qualité Transversale incluant des représentants des différents groupes en vue de formaliser une politique qualité cohérente et respectueuse des souhaits et besoins de chacun et de définir des indicateurs de qualité;
- L'implantation de groupes de pilotage propres aux sections en vue d'analyser la qualité des pratiques et de dégager des pistes d'action.

L'action a généré un engouement inattendu de par son ampleur pour la démarche qualité. La confiance et l'implication volontaire ont augmenté sensiblement. La production collégiale d'une politique qualité a permis de rencontrer les attentes de chacun et de mobiliser les équipes vers la recherche de pistes d'action.

## LA CO-CONSTRUCTION D'UN RÉFÉRENTIEL QUALITÉ DE FORMATIONS CONTINUES TERTIAIRES : QUELLE PORTÉE POUR L'AMÉLIORATION DES PROGRAMMES?

**Silvia Sa et Tauana Moraes**

Haute École pédagogique Vaud – Suisse

L'institutionnalisation progressive des démarches d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (Younès, Colet, Detroz, & Sylvestre, 2013) est soutenue au niveau international par des cadres d'orientation et, à l'échelle suisse, par l'accréditation institutionnelle selon la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles.

En lien avec cet enjeu, notre contribution amènera l'écho d'un groupe de travail en charge de la révision du dispositif d'évaluation de formations continues certifiées, dans une haute école pédagogique suisse, composé de plusieurs représentants (filiale, responsables de programmes, formateurs et étudiants).

Il s'agira de partager les répercussions du projet qui a notamment impulsé une nouvelle cohérence d'ensemble à notre démarche d'amélioration continue des programmes. Ce travail collectif de réflexion et d'explicitation a permis de « déconstruire » plusieurs représentations et outils du pilotage par la qualité, favorisant par la suite une progressive « reconstruction » (Figari, 2016). Cette réarticulation de notre dispositif qualité avec et pour les équipes s'est ancrée dans un processus de référentialisation (Figari & Remaud, 2014).

Dans ce processus, nous avons étayé sept dimensions de la qualité, qui traduisent de nouvelles interrelations et qui demandent à repenser nos instruments. La démarche témoigne du contexte et de besoins de pilotage particuliers, avec tout le potentiel qu'amènent l'élaboration collective de critères et la réarticulation émergente des espaces, modalités et instruments d'évaluation. Ainsi, la communication vise un double objectif :

- présenter les résultats de cette co-construction (architecture globale du référentiel et réagencement des instruments dérivés, tels que questionnaires d'évaluation des enseignements et cursus par les étudiants ou *focus group*);
- partager les défis soulevés (au niveau pédagogique, de pilotage et d'adhésion de l'institution et des formateurs).

Notre analyse interrogera la portée des transformations induites et les perspectives actuelles quant au processus déployé (réflexion engagée; visées poursuivies; espaces collaboratifs; partage de responsabilités; mutualisation de pratiques; communication interne; partenariats; flexibilité des instruments; etc.).

## UCA PARTNER, DÉMARCHE QUALITÉ AU CŒUR D'UN SERVICE UNIVERSITAIRE DE PRESTATIONS TECHNIQUES MULTIDISCIPLINAIRES

Hugues Perrin

Université Clermont Auvergne – France

UCA PARTNER (Plateformes d'Assistance à la Recherche, aux Technologies et aux Entreprises) est un service général de l'Université Clermont Auvergne regroupant actuellement plus de 30 plateformes technologiques réparties sur 16 structures/laboratoires de Recherche, proposant des prestations dans différentes disciplines scientifiques (imagerie et microscopie, technologies pour la santé, matériaux, physico-chimie, ondes et télécommunication, environnement...). Depuis plus de 3 ans, le service est en évolution constante (changement de noms, augmentation du nombre de plateaux, prise de position stratégique dans le cadre de la fusion des deux universités clermontoises et le regroupement des régions...).

La démarche qualité a été dès le départ une préoccupation majeure pour développer le service et réfléchir à une meilleure structuration (mise en place de pôles de compétences, rapprochement avec les PME/PMI de proximité, mise en place d'une politique partenariale...). Plusieurs outils ont été utilisés pour accompagner la stratégie de gouvernance et diagnostiquer le potentiel du service (cartographie de processus, analyse SWOT...).

Nous bénéficions actuellement de deux plateformes certifiées ISO 9001 selon le référentiel de 2015 (sciences du vivant) et nous souhaitons élargir le principe d'une démarche qualité à l'ensemble du service en y intégrant les nouveaux enjeux (risques et opportunités, prise en compte de l'environnement socio-économique, pilotage par la performance...). Afin d'assurer la pérennité du service, plusieurs actions sont déjà en cours (événementiel autour de l'innovation, *benchmarking* auprès de structures de recherche déjà certifiées, intégration des coûts complets dans le tarif des prestations, simplification des démarches administratives pour optimiser les paramètres QCD : qualité, coûts, délais...). Nous mettons progressivement en place des outils pour mesurer l'effet de ces actions (questionnaire, indicateurs...). D'ici plusieurs mois nous bénéficierons d'un véritable retour d'expérience (objet de la présentation) sur l'efficacité de la démarche (motivation du personnel, statistiques sur les prestations...), en restant conscient des limites (manque de personnel, difficultés face à l'accréditation COFRAC...).

## L'AUTOÉVALUATION ET LE DÉFI DE L'AMÉLIORATION CONTINUE AU SEIN DE L'UNIVERSITÉ IBN TOFAIL

Rym Bejjoui et Rabea Ziri

Université Ibn Tofail (UIT) - Maroc

Soucieuse de répondre efficacement aux attentes de ses usagers, l'Université Ibn Tofail (UIT) s'est intégrée dans plusieurs programmes et projets nationaux et internationaux afin de se doter de moyens et d'indicateurs de performances qui lui ont permis constamment de se mesurer aux standards de gouvernance universitaire.

Dans cette optique, l'UIT s'est dotée, dans le cadre des projets Tempus AquUmed et RECET, de référentiels d'autoévaluation qui lui ont permis d'analyser ses forces et ses faiblesses ainsi que ses opportunités et les menaces qui peuvent perturber sa gestion efficace de l'ensemble de ses activités.

Par ailleurs, le contrat de développement 2009-2012, signé avec l'état dans le cadre du Plan d'Urgence, a conduit l'UIT, en se basant sur une batterie d'indicateurs dépassant les 280 et couvrant tous les domaines d'activités, à amorcer une dynamique interne basée sur l'évaluation et visant l'amélioration continue.

Ainsi, et en utilisant ces différents outils, l'UIT a pu mettre en œuvre plusieurs

autoévaluations pour certaines de ses composantes.

Cet exercice a permis de mettre la lumière sur plusieurs contraintes liées à la gestion de certaines missions. Ces contraintes ont été accentuées par les défis d'augmentation des inscrits, d'insuffisance des ressources humaines, pédagogiques et administratives et stagnations de la capacité.

Toutefois, et malgré ces importantes contraintes, l'autoévaluation a pu mettre en valeur l'esprit de leadership de mutualisation et d'une appartenance très forte à l'Université, qui ont permis de dépasser ces contraintes et d'amener l'Université vers une évolution progressive.

Par ailleurs, les résultats saillants de ces exercices multiples d'évaluation ont été pris en considération dans la stratégie de développement futur de l'Université. En effet, plusieurs actions ont été intégrées dans le projet du développement de l'UIT 2018-2022.

## RENDRE COMPTE DES EFFETS D'UN CYCLE D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES : QUE METTRE EN LUMIÈRE, POUR QUI ET À QUELLES FINS?

Anne-Mireille Bernier, Samuel Vaillancourt

Bureau de la promotion de la qualité (BPQ), Université de Montréal – Canada

L'Université de Montréal a récemment complété son premier cycle d'évaluation périodique des programmes d'études (2007-2018). Au terme de ces dix années ayant mené à l'évaluation de 268 programmes, la diffusion d'un bilan global s'imposait afin de souligner les principales retombées observées.

Nous présentons d'abord la réflexion menée par le Bureau de la promotion de la qualité (BPQ) en vue de la production de ce bilan selon trois dimensions : 1) les objectifs qui orientent l'exercice; 2) les destinataires visés; 3) les choix effectués quant aux effets de l'évaluation à mettre en lumière, dont la définition et la mesure posent des défis importants.

Ensuite, nous approfondissons les méthodes retenues pour rendre compte des effets de l'évaluation selon les orientations définies. Pour ce faire, nous avons retenu l'outil de suivi de l'état d'implantation des plans d'action comme principale

source d'information. Cet outil documente la mise en œuvre des moyens définis, suite à chaque évaluation, dans un plan d'action facultaire afin d'améliorer les programmes évalués. Ces données ont été analysées grâce à une technique de codage simple réalisée au moyen du logiciel d'analyse qualitative NVivo.

Enfin, nous résumons les conclusions de ce bilan : 1) la répartition des points à améliorer soulevés lors des évaluations; 2) les principaux types d'actions entreprises par les facultés suite aux évaluations; 3) le taux d'actions complétées.

Dans le contexte où les exigences de suivi des démarches qualité sont communes à bien des établissements d'enseignement supérieur, cette communication met de l'avant, à partir du cas spécifique de l'Université de Montréal, une démarche simple et potentiellement adaptable à d'autres contextes institutionnels, tant sur le plan réflexif que sur le plan pratique.

## COMMUNICATION ET SUIVI DES RÉOLUTIONS DE L'AUTOÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ ALASSANE OUATTARA EN CÔTE D'IVOIRE

Gnéré Blama Dagnogo

Université Alassane Ouattara – Côte d'Ivoire

À l'instar des secteurs de l'industrie et de l'économie, le contexte mondial de l'enseignement supérieur est résolument engagé dans la compétitivité. Pour répondre à ces nombreux défis de compétition mondiale, l'Université Alassane Ouattara (UAO) a décidé d'adopter la démarche qualité à tous les niveaux de l'institution. Cette décision fut matérialisée par la création d'une Cellule Interne Qualité dont la première mission fut de conduire le processus d'autoévaluation de l'institution. En effet, la gouvernance de l'UAO est consciente de ce que les efforts pour faire d'un établissement un pôle d'excellence peuvent rester vains si l'Institution ne se dote pas d'un mécanisme de contrôle et de remédiation constante de sa gestion. Ainsi dans le cadre de l'accompagnement des universités africaines dans leurs démarches d'implémentation de l'assurance qualité interne, l'UAO a bénéficié de l'appui de l'IFGU (Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire) pour la

conduite de son autoévaluation conformément au référentiel du CAMES (Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur). Cette auto-évaluation a permis de faire un diagnostic approfondi des domaines constitutifs de l'Université, à savoir la formation, la recherche, la gouvernance et la vie universitaire, à partir de l'analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threatenings*). Deux ans après, quels sont les effets de cette auto-évaluation sur l'institution? Comment se fait le suivi des résolutions issues du rapport d'autoévaluation? Et quelles sont les actions de communication sur la culture qualité menées pour faire de l'UAO un établissement moderne et modèle? Les réponses à ces questions constituent les différentes articulations de cette communication dont le principal objectif est de montrer les avancées de l'UAO dans son processus d'implémentation du management de la qualité.

## S2-C3

11:50 À 12:15

# SESSION 2

JEUDI 11<sup>00</sup>-12<sup>15</sup>

BLOC C / SALLE B-3225

## CULTURES ORGANISATIONNELLES ET ASSURANCE DE LA QUALITÉ : CULTURES DIVERSIFIÉES, IMPACTS VARIABLES

Patrick Milot<sup>1</sup> et Caty Duykaerts<sup>2</sup>

1 Université d'Ottawa – Canada

2 Agence pour l'évaluation de la qualité en enseignement supérieur (AEQES) – Belgique

La culture, l'ensemble des manières de penser, d'agir et de sentir propre à un groupe, teinte les représentations du monde et les actions des acteurs qui en sont investis (Rocher, 1969). La culture organisationnelle, sous-ensemble de la culture comprise au sens large, détermine à son tour les possibles d'une organisation, ses actions et ses représentations symboliques (Schein, 2010).

La recherche exploratoire proposée pour cette communication, réalisée au sein de l'Agence pour l'évaluation de la qualité en enseignement supérieur (AEQES) de la Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique, présente les variabilités observables dans la mise en œuvre des recommandations formulées par les évaluateurs externes suite à un processus d'assurance qualité dans divers établissements d'enseignement supérieur. Les résultats de cette recherche nous ont permis de constater que des différences significatives existent dans ces mises en œuvre à la fois selon le

type d'établissement (école de promotion sociale, hautes-écoles et universités) et en fonction de l'appartenance à des familles disciplinaires de programmes d'études (sciences pures et appliquées vs arts en sciences humaines).

Ces variabilités dans la mise en œuvre des recommandations soulèvent des questions sur les bénéfices potentiels de processus d'assurance de la qualité modulables selon la discipline évaluée et le type d'établissement dans lequel ils se déroulent. L'AEQES, qui termine cette année son premier cycle d'évaluation de dix ans, procède à un réexamen de ses propres processus et procédures en matière d'assurance qualité. Quelles implications auront ces premiers constats sur la refonte à venir et sur la mise en place éventuelle de lignes directrices permettant aux spécificités des établissements et des programmes d'études de s'exprimer dans le cadre de l'assurance qualité?

## S2-D1

11:00 À 12:15

# SESSION 2

JEUDI 11<sup>00</sup>-12<sup>15</sup>

BLOC D / SALLE B-3215

## ÉVALUER LE SYSTÈME DE GOUVERNANCE D'UNE INSTITUTION D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE SA GESTION : PRÉSENTATION D'UN RÉFÉRENTIEL, ANALYSE DU CONTEXTE, DES BIAIS ET DE L'IMPACT DE L'ENQUÊTE RÉALISÉE

### Atelier

Sylvie Navarre et Véronique Gérard

Haute École de Namur-Liège-Luxembourg – Belgique

La Haute École de Namur-Liège-Luxembourg est indéniablement une institution en mouvement! Issue de deux fusions importantes, l'Hénallux est composée d'identités multiples, de par leur ancrage géographique, historique et culturel. Ses implantations sont diverses par leur taille, leur dispersion, leur gestion quotidienne, le profil des étudiants, les besoins des milieux professionnels... En outre, la Haute École organise quatre formations en Co-diplomation, a une présence sur trois provinces et deux pôles académiques. Cette diversité est une richesse, mais contribue à une grande complexité en matière de gestion institutionnelle.

Depuis septembre 2016, des changements importants sont intervenus dans le système de gouvernance. Les instances de décision de la Haute École ont opté pour une vision holistique et systémique de l'institution, plus seulement axée sur les programmes de formations, mais également sur une vision et des valeurs partagées, une stratégie institutionnelle explicite, soutenue par un ensemble de processus support.

Après une année de fonctionnement, le Collège de direction de la Haute École a décidé d'évaluer ce système de gouvernance. En décembre 2017, une enquête, rédigée de manière participative, a été soumise à l'ensemble des membres du personnel. Or, le fait d'évaluer le système de gouvernance est un acte de gouvernance en soi... Le contexte de création et de réception de cette enquête nous apprend autant en matière de vision de la gouvernance que les réponses apportées! Nous avons choisi la formule de l'atelier pour partager avec les participants le référentiel conçu par des membres du personnel pour évaluer le système de gouvernance de leur institution. Les participants pourront manipuler ce référentiel pour se l'approprier, puis opposer ce dispositif d'analyse à leur propre contexte institutionnel. Les intervenantes partageront ensuite leurs constats : quels sont les enjeux, impacts et biais de ce type d'enquête? Quelle a été la portée des résultats pour leur institution?

## SYSTÈME QUALITÉ ET RÉINGÉNIERIE DES FORMATIONS AU TRAVAIL SOCIAL : LE CAS D'ASKORIA (FRANCE)

Marc Rouzeau<sup>1</sup> et Nicole Guillope<sup>2</sup>

- 1 Centre de Recherches sur l'Action Politique en Europe – Institut d'Études Politiques de Rennes – France
- 2 ASKORIA – PREFAS Bretagne – France

ASKORIA est une structure de formation et de recherche en travail social, au volume d'activité le plus important des établissements français. En 2013, suite à une fusion inter-associative, ASKORIA implante un système de management par la qualité (ISO 9001). En 2018, celui-ci se retrouve articulé avec une démarche de réingénierie des formations de niveau Bachelor. Rationalisation organisationnelle, traçabilité des actions, plus grande anticipation, évolutions et harmonisation des conceptions formatives cohabitent avec des appropriations différenciées suivant les sites et les acteurs ainsi qu'avec certaines tensions managériales.

Au titre du management par la qualité, nous reviendrons sur les craintes initiales des formateurs : certaines se relativisent (choix des contenus) alors que d'autres se confirment (prescription du processus). Accroissant la sensibilité à la « satisfaction client », nous soulignerons que le signalement des dysfonctionnements génère parfois de la malveillance et nécessite des régulations. Nous mettrons alors l'accent

sur l'évaluation des prestations pédagogiques, enjeu suscitant de profonds débats. Enfin et nonobstant les ambivalences, nous insisterons sur les effets de renforcement produits par les audits quand ils témoignent positivement de la professionnalité des acteurs.

Croisant nos réflexions avec les analyses issues des travaux d'Anne Jorro (CNAM) et de Jérôme Eneau (Rennes 2, CREAD), nous réfléchirons à l'influence que produit un tel cadre sur les négociations en cours, en termes de développement des enseignements transversaux, de déploiement des outils numériques ou de plages de formation visant l'expérimentation et l'innovation.

En définitive, au sein d'un environnement en mutation, nous mettrons en balance les effets de cohérence stratégique et de lisibilité, la difficulté de construire des outils à la fois appropriables par tous et sensibles à la complexité, la nécessité d'éviter les procédures trop chronophages.

## DÉMARCHES PARTICIPATIVES DANS L'ÉVALUATION ET LE DÉVELOPPEMENT D'UNE FILIÈRE D'ÉTUDE EN TRAVAIL SOCIAL DANS 4 HAUTES ÉCOLES DE SUISSE ROMANDE

Etienne Jay<sup>1,2</sup>, Nicole Richard<sup>1,3</sup>, Alain Barbosa<sup>1,4</sup> et Lucie Kniel-Fux<sup>1,5</sup>

- 1 Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale – Suisse
- 2 Haute École de travail social - Fribourg – Suisse
- 3 Haute École de travail social et de la santé - Vaud – Suisse
- 4 Haute École de travail social - Genève – Suisse
- 5 École de travail social - Valais – Suisse

La Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO) est un vaste réseau de hautes écoles dans les 7 cantons de Suisse occidentale qui propose de nombreuses filières Bachelor et Master dont celle du Travail social.

La filière Travail social regroupe 4 écoles en Suisse romande et a inscrit son Bachelor dans la liste des filières pilotes pour la phase d'évaluation avec expertise externe des filières de la HES-SO.

La filière Bachelor propose des études préparant les étudiant-e-s à être des professionnel-le-s du travail social. Elle dispose d'un référentiel de compétence et d'un plan d'études-cadres commun aux 4 écoles.

L'évaluation de la filière d'étude a porté sur 4 domaines, mais notre communication relèvera essentiellement les aspects liés au profil de la filière ainsi qu'à son architecture et son programme, ceci dans une perspective de développement académique.

La démarche d'évaluation a été construite dans une approche participative impliquant les principales actrices et acteurs concernés par la formation (env. 350 personnes). Une récolte de donnée (questionnaires, *focus groups*, journées d'étude, consultations) a été effectuée auprès des

étudiant-e-s, du corps professoral, des milieux professionnels et des diplômé-e-s.

Cette communication mettra en évidence trois axes prioritaires en lien avec la révision du plan d'étude cadre prévu pour 2018 :

- 1) Profil de compétences de la filière : Actualisation, opérationnalisation, identification des contenus indispensables, prise en compte de la tension entre cadre commun et autonomie locale, enjeux du positionnement de la filière dans le paysage de la formation (BA, MA, école doctorale).
- 2) Concept pédagogique : Cohérence entre profil et mise en œuvre pédagogique, renforcement des modalités de formation liant recherche – enseignement – pratiques pour favoriser apprentissage et acquisition des compétences.
- 3) Architecture du programme : Structure et organisation du cursus (souplesse et cohérence). Intégration et réflexion sur la taille des modules, la structure du programme, le nombre d'heures d'enseignement et le temps de travail étudiant-e par ECTS.

Annulée

## S2-E3

11:50 À 12:15

## SESSION 2

JEUDI 11<sup>00</sup>-12<sup>15</sup>

BLOC E / SALLE B-3205

### LA MISSION UNIVERSITAIRE À L'ÉPREUVE DES « DÉMARCHES QUALITÉ » : LE CAS DU PROGRAMME DE TRAVAIL SOCIAL À L'UQAM

Sylvie Jochems, Maria Nengeh Mensah et Audrey Gonin

Université du Québec à Montréal (UQAM) – Canada

Le programme d'études de premier cycle en travail social à l'UQAM, au Canada, est un programme professionnel de 90 crédits, dont 30 crédits sont alloués à la formation pratique qui inclut des stages et séminaires d'intégration. Par son caractère professionnel, il se soumet à une démarche d'agrément par une association qui évalue les programmes canadiens en travail social aux sept ans, l'ACFTS (Association canadienne pour la formation en travail social). Il est aussi examiné par l'institution d'enseignement qui le régule en fonction de ses normes académiques. L'expérience de cette double « démarche qualité », professionnelle et académique, met à l'épreuve

la mission universitaire d'un tel programme de formation. Alors que la mission universitaire québécoise vise la démocratisation des savoirs, l'accessibilité aux études et la mise en œuvre d'une gouvernance collégiale, les démarches qualité révèlent plusieurs tensions entre les acteurs en place (enseignants, étudiants, milieux de pratique, administration) et entre les normes établies (ACFTS, UQAM, conventions collectives, milieu associatif). Cette communication décrira ces tensions ainsi que les retombées de celles-ci, notamment au regard de l'élaboration d'un positionnement académique et politique.

## S2-F1

11:00 À 11:25

## SESSION 2

JEUDI 11<sup>00</sup>-12<sup>15</sup>

BLOC F / SALLE B-3240

### LA DÉMARCHE QUALITÉ DANS LES INSTITUTS UNIVERSITAIRES DE TECHNOLOGIE AIN-RHÔNE-LOIRE : ENJEUX ET RÉUSSITES

Didier Ronze<sup>1</sup>, Angela Perrat-Mabilon<sup>1</sup>, Anne-Flore Delaporte<sup>2</sup>, Dominik Wimmer<sup>3</sup>, Stéphane Foliard<sup>4</sup> et Frédéric Perdreau<sup>5</sup>

- 1 IUT Lyon 1 – Université Claude Bernard – France
- 2 IUT Lumière Lyon 2 – Université Lumière – France
- 3 IUT Lyon 3 – Université Jean Moulin - France
- 4 IUT de Roanne – Université Jean Monnet - Saint-Etienne – France
- 5 IUT Saint Etienne – Université Jean Monnet - Saint-Etienne – France

Les cinq IUT de l'académie de Lyon portent un projet d'amélioration du service rendu aux étudiants. Au-delà de cet objectif essentiel, un enjeu crucial est de fédérer le personnel administratif et enseignant des cinq IUT à travers un projet managé ensemble, en utilisant une vision partagée comme ciment d'un socle de culture et de pratiques communes. La démarche inclut une réflexion sur un socle commun d'objectifs à atteindre, autour de 10 thématiques ciblant le parcours de l'étudiant, du recrutement à la diplomation. Ce projet a débouché sur l'accréditation, par un organisme certificateur, d'un référentiel national d'engagements de service, permettant ainsi à tout IUT d'engager une démarche qualité ciblée et efficace. Autour des engagements, chaque IUT décline des procédures adaptées à son fonctionnement pour atteindre et faire évoluer des objectifs définis avec l'ensemble des parties prenantes, et au final améliorer le service rendu aux étudiants. L'un des IUT porteurs du projet a initié la démarche de certification, portée

par une volonté politique de la direction. Chaque département a été accompagné par la responsable qualité dans le recensement de ses objectifs spécifiques et dans l'élaboration de sa contribution aux indicateurs communs. Après une phase de préparation à base d'audits internes croisés, la certification obtenue par cet IUT a permis d'identifier des pistes de progrès, de mettre en place des plans d'action, tout en développant l'implication de l'ensemble des personnels. Les effets sont perçus rapidement par les étudiants et seront mesurés l'année suivante. Les autres IUT à l'origine du projet bénéficient déjà d'un retour d'expérience pour la mise en place de leur propre déploiement. Dans un contexte fortement incitatif au regroupement de composantes dans l'Université française, la démarche qualité initiée par ces cinq IUT régionaux constitue un levier pour les instances décisionnaires permettant de défendre leur culture commune et d'orienter les restructurations futures.

## ÉTUDE DE L'EFFET DU PROCESSUS DE CERTIFICATION EDUQUA SUR LA CULTURE QUALITÉ DES PROGRAMMES DE FORMATION CONTINUE

Ahidoba De Franchi et Lorris Germann

Université de Genève – Suisse

### Contexte

Pour permettre aux participants de formation continue à bas revenus de bénéficier d'une aide financière accordée par l'État de Genève, l'Université de Genève a l'obligation de certifier son activité de formation continue par le label national eduQua. Cette norme est centrée en particulier sur la gouvernance et sur les aspects d'andragogie et est en partie liée à la norme ISO 29990.

L'institution dans son ensemble ainsi qu'une formation choisie à titre d'exemple sont auditées sur la base d'un dossier d'auto-évaluation préparé par l'institution et la direction du programme choisi.

### Objectifs

Il s'agit de mesurer si le fait de certifier eduQua la formation continue de l'Université de Genève a pour effet de contribuer au développement de la culture qualité au sein de l'institution et plus spécifiquement au niveau des programmes choisis à titre d'exemple.

### Démarche

L'étude prévoit de consulter les responsables des cinq programmes évalués à titre d'exemple lors des 3 derniers renouvellements (2009, 2012, 2015) ainsi que lors des deux audits de suivi (2016, 2017).

### Principaux résultats

Les principaux résultats attendus sont liés aux hypothèses qui sont au nombre de trois. Premièrement, nous voulons mesurer si le fait d'avoir dû démontrer que des mesures correctives ont été implémentées suite aux évaluations a eu un effet de sensibilisation des directions de programmes à la boucle qualité PDCA.

Deuxièmement, la certification eduQua insistant beaucoup sur la formation continue des formateurs, cette étude peut permettre de voir l'effet de cet exercice sur la participation aux ateliers de formation continue proposés par le Centre pour la formation continue et à distance (CFCD).

Finalement, il s'agit de vérifier si dans le processus de certification, le fait de prendre connaissance de certaines ressources mises à disposition par le CFCD a incité les directions de programmes à y faire recours par la suite, notamment les règles de fonctionnement et l'intranet.

## QWALIRIS, CONVIVIALITÉ ET SÉRIEUX POUR LA CO-CONSTRUCTION DE DÉMARCHES QUALITÉ

Anne Vigneul<sup>1</sup>, Luc Canautte<sup>2</sup>, Fabienne Vanderroost<sup>3</sup>, Danielle Maes<sup>4</sup>, Arielle Bouchez<sup>5</sup>, Catherine Meyfroid<sup>6</sup>, Béatrice Loir<sup>7</sup>, Agnès Depaille<sup>8</sup>, Ary Azaz<sup>9</sup> et Roland Bourgeois<sup>10</sup>

- |  |   |
|--|---|
| 1 Haute École Francisco Ferrer – Belgique  | 6 Haute École Lucia de Brouckère – Belgique               |
| 2 Haute École Robert Schuman – Belgique  | 7 Haute École en Hainaut – Belgique                       |
| 3 Haute École Léonard de Vinci – Belgique  | 8 Haute École Louvain en Hainaut – Belgique               |
| 4 Fédération des Établissements Libres Subventionnés Indépendants (FELSI) – Belgique | 9 Haute École Bruxelles-Brabant – Belgique                |
| 5 Enseignement de promotion sociale – Belgique                                       | 10 Agence Immobilière Sociale Étudiante - AISE – Belgique |

### Cadre

De démarches qualité isolées au sein des institutions d'enseignement supérieur, au développement d'une association de fait, qui fonctionne sur base volontaire et participative, dans l'esprit du management collaboratif.

De Qualiris (Pôle académique de Bruxelles), présenté à Genève, à QWALIRIS (Fédération Wallonie Bruxelles, tous réseaux confondus, hautes écoles et établissements de promotion sociale), les effets de la démarche qualité s'étendent pour rassembler.

### Objectifs

« *Travailler fort dans les coins [1]* », au développement permanent de la démarche qualité en enseignement supérieur au sein d'une association d'échanges, et dans nos établissements respectifs. L'association s'appuie sur le partage de l'expérience des bonnes pratiques et génère une réelle plus-value.

### Méthodes

Nos valeurs : bienveillance, ouverture, indépendance, transparence, éthique et universalisme.

Notre fonctionnement : une charte, un règlement d'ordre intérieur, un état d'esprit ainsi qu'une confiance, mutuelle et réciproque pour le partage de bonnes pratiques au sein de nos établissements respectifs.

Notre recette : une liberté de réflexion et de créativité vis-à-vis de tout enjeu (concurrence inter-réseaux, inter-institutions, ligne(s) hiérarchique(s), réalité d'un programme, nombres d'étudiants inscrits, etc.) avec comme ligne de force la mutualisation au service de l'épanouissement des démarches qualité.

### Résultats

L'agenda et les thématiques abordées permettent des rencontres régulières et constructives aboutissant à des projets d'amélioration de nos pratiques respectives et transversales. L'association constitue un soutien stimulant et motivant pour une fonction riche, spécifique et solitaire.

[1] Expression québécoise : travailler avec ardeur

## ANALYSE DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION : VERS L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA DÉMARCHE QUALITÉ À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Claude Mailhot et Marianne St-Onge

Bureau de la promotion de la qualité, Université de Montréal – Canada

Cette communication présente les travaux d'analyse de la démarche d'évaluation périodique des programmes à l'Université de Montréal, mise en place en 2007. Épaulé par de nombreux collaborateurs, le Bureau de la promotion de la qualité s'est d'abord appuyé sur les travaux d'un Groupe de réflexion mis sur pied en 2015-2016 dans l'optique d'analyser les orientations, la nature et les retombées des pratiques en matière d'évaluation périodique des programmes et de guider la mise à jour de la démarche et des outils. Afin d'approfondir son analyse, le Groupe a procédé à une série de consultations auprès de divers acteurs universitaires (facultés, services, direction, autres établissements) et a recueilli différents points de vue sur tous les aspects de la démarche d'évaluation, normatifs et opérationnels, incluant la vision de la qualité et

son déploiement dans les comités d'autoévaluation. L'analyse a mené à constater que plusieurs éléments méritaient d'être améliorés à divers niveaux : communication, outils, adhésion, etc. Plusieurs sous-groupes ont ensuite été mis sur pied, poursuivant le mandat d'identifier des solutions concrètes aux défis rencontrés et de définir les paramètres utiles à l'amélioration de la démarche qualité (par exemple, par la définition de nouveaux critères d'évaluation, l'élaboration de nouvelles enquêtes, d'un nouveau Protocole et d'un nouveau Guide d'application du protocole). Les nouveaux outils ainsi créés ont été élaborés avec la collaboration de plusieurs partenaires en plus d'être soumis à différentes relectures et validations.

## CAS D'ÉTUDE DU PROCESSUS D'AUTO-ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN ALGÉRIE : OUTILS ET INDICATEURS

Wissam Belimane<sup>1</sup> et Amina Chahed<sup>2</sup>

1 École Nationale Supérieure de Management (ENSM) – Algérie

2 École Nationale Supérieure Vétérinaire (ENSV) – Algérie

L'école Nationale Supérieure Vétérinaire (ENSV) d'Alger est en phase de mise en place d'une démarche d'assurance qualité en réponse aux instructions de sa tutelle, en l'occurrence : le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) et la Commission pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (CIAQES). Cette démarche vise à améliorer la qualité des formations dispensées, à instaurer une culture qualité en interne et à répondre aux attentes des partenaires socio-économiques et des parties intéressées. En 2017, un processus d'auto-évaluation a été lancé dans le but de mesurer la conformité des pratiques de l'école aux critères du référentiel national qui définit les lignes directrices liées à l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur en tenant compte des spécificités du contexte Algérien.

Le présent travail décrit le processus, les méthodes et les outils utilisés pour mener l'activité d'auto-évaluation au niveau de l'ENSV. Une équipe composée des membres représentatifs de l'école (enseignants, doctorants, personnel administratif et étudiants) a été formée et mobilisée pour réaliser l'opération. Ainsi, une approche mixte (qualitative et quantitative) a été adoptée pour la collecte de données : entretiens, questionnaires, consultation des documents et observation.

À l'issue de l'exercice d'auto-évaluation, les résultats obtenus ont été analysés et classés sur la matrice d'analyse SWOT et communiqués et discutés en interne. Ainsi, un tableau de bord global regroupant les indicateurs de mesure liés à toutes les activités de l'école a été élaboré.

## ÉVALUATION PÉRIODIQUE À L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE : EFFETS SUR LES PROGRAMMES ET FACTEURS DE SUCCÈS

Julien Desautels, Isabelle Moreau et Chantale Tremblay

Université de Sherbrooke – Canada

En 2015, la Politique d'évaluation périodique des programmes de l'Université de Sherbrooke a été révisée en profondeur afin de favoriser l'engagement des parties prenantes et d'améliorer l'efficacité du processus. Chaque programme devant réaliser son autoévaluation bénéficie de l'accompagnement d'une personne conseillère en évaluation de programme dès les premières étapes du processus. Au terme de l'évaluation, l'équipe du Secrétariat de l'évaluation périodique des programmes souhaite que ces changements de pratiques entraînent un plus grand engagement sur le plan de l'élaboration et de la mise en œuvre des recommandations pour permettre une amélioration de la qualité des programmes.

Depuis l'implantation de la nouvelle politique, huit programmes de grade de cinq facultés différentes et de trois niveaux de formation ont complété leur évaluation institutionnelle. Il nous est maintenant possible de jeter un regard sur l'ensemble de ces dossiers. Nos objectifs sont d'évaluer les effets de l'évaluation périodique

sur les équipes-programmes et les cursus de formation et de décrire les obstacles et les facteurs de succès liés à la réalisation de l'évaluation. Notre démarche consiste à 1) effectuer l'analyse documentaire des plans de mise en œuvre des recommandations et des documents de suivi de ces plans, 2) recueillir, par l'entremise d'un groupe de discussion, les perceptions des personnes responsables de l'évaluation des programmes ciblés.

Les résultats préliminaires de notre étude témoignent d'une diminution dans la durée de réalisation des évaluations ainsi que d'un plus grand engagement des équipes dans le processus d'évaluation et dans la mise en œuvre des recommandations. L'analyse des résultats du groupe de discussion nous permettra d'identifier les obstacles et facteurs de succès liés à la réalisation de l'évaluation périodique. Les résultats de cette étude permettront d'améliorer, à la fois, le processus d'évaluation périodique et la qualité des programmes à l'Université de Sherbrooke.

## UN SAUMON DANS LES EAUX DE LA STANDARDISATION : SINGULARISER L'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ, LE CAS DE L'IHECS

Emmanuel Wathelet

IHECS - Institut des hautes études des communications sociales – Belgique

Cette communication présente les résultats d'une approche qui vise la singularisation de l'évaluation de la qualité en assumant un positionnement critique vis-à-vis des formes habituellement standardisées.

En effet, inspirée par le *Total Quality Management*, l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur est sujette à de multiples critiques qui dénoncent la finalité essentiellement économique des outils standardisés : dans un contexte de limitation des financements publics, les savoirs doivent être « rentables » et les enseignants-chercheurs deviennent des enseignants « entrepreneurs » ; les étudiants sont vus comme des « clients » là où l'institution est « prestataire de services » ; enfin, l'accent est mis sur « l'efficacité » et sur la « concurrence » entre institutions, notamment via les classements.

La standardisation devait permettre la comparabilité mais, ce faisant, elle a produit un isomorphisme entre institutions cherchant chacune à se conformer à une vision managériale dont étaient précisées les procédures d'évaluation.

La cause de cet isomorphisme est à trouver dans l'exigence politique d'évaluation, le mimétisme face à l'incertitude et la professionnalisation (DiMaggio & Powell, 1983).

Les résultats de l'étude présentée montrent qu'en complément des procédures standardisées, une approche qualitative réhabilite le concept de qualité comme le produit d'interactions constantes entre des étudiants, des enseignants et une institution. Ainsi, la responsabilité des acteurs et leur capacité de distanciation critique sont remises au centre de l'évaluation. Menée à l'IHECS (Institut des hautes études des communications sociales), la recherche ne concernait au départ que le seul master en animation socioculturelle et éducation permanente. Toutefois, le pouvoir heuristique des résultats a poussé la Direction à dupliquer la démarche dans les autres départements : parce qu'elle permet de coller au plus près des besoins et du contexte du département analysé, une évaluation singularisée devient un outil au service de l'enseignement et plus seulement un outil de justification.

## PROCESSUS D'ASSURANCE QUALITÉ ET IMPACT SUR LA GOUVERNANCE

Mawy Bouchard et Linda Pietrantonio

Université d'Ottawa – Canada

Tel que l'ont établi les études qui se sont penchées sur la question de l'impact des processus d'assurance de la qualité, les structures de gouvernances propres à l'institution autant que la culture universitaire ont une importance cruciale et constituent des éléments clés dans l'établissement de mesures orientées vers l'amélioration des programmes.

En accord avec les vues de Stensaker (2008) et celles de Haapakorpi (2011), selon lesquelles l'assurance de la qualité en milieu universitaire doit se développer en implication étroite et directe avec les membres qui participent aux activités d'enseignement et de recherche, nous proposons des avenues qui permettent non seulement le développement d'approches bidirectionnelles (*top-down* et *bottom-up*), mais surtout favorisent, à travers les processus d'assurance de la qualité, des impacts positifs indirects, qui contribuent à des transformations internes constructives.

Partant d'un lieu commun de la recherche sur l'assurance qualité (Clark, 2003;

Becher, 1989) – à savoir que les institutions universitaires sont particulières en cela qu'elles possèdent une double structure/culture, disciplinaire (professorale) et administrative –, l'intervention proposée explore deux effets positifs des processus institutionnels d'assurance de la qualité touchant les structures même de gouvernance. On observe un premier impact d'importance, c'est-à-dire celui justement d'atténuer les frontières entre le disciplinaire et l'administratif; de convoquer en un même lieu de réflexion les forces disciplinaires, facultaires et institutionnelles et de créer de nouvelles dynamiques de convergence que peu d'autres mesures administratives autoriseraient avec autant d'efficacité. Grâce au nécessaire système de traçage (*tracking*) inhérent aux processus d'assurance qualité, et son lien irréductible avec les données institutionnelles – produites ou à produire –, on observe un second impact d'importance, soit le repérage et l'élimination de toute forme de duplication d'activités menées à divers paliers administratifs, à exploiter.

## GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE ET ASSURANCE QUALITÉ : DÉFIS D'ENGAGEMENT ET PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

Abdelaziz Boumahdi

Université Mohammed V de Rabat – Maroc

Étant donné le puissant mouvement d'internationalisation de l'enseignement supérieur, le leadership universitaire a été contraint de mobiliser ses structures décisionnelles et consultatives à plusieurs niveaux d'intervention et de médiation pour la mise en place d'un système d'assurance qualité qui aura la lourde tâche de gérer la conversion de l'université du statut de la « qualité mode » au statut du « mode qualité » et d'opérer le changement dans une « logique de besoin » et non dans une « logique de reproduction ».

Partant de ces faits, l'engagement dans ce processus d'amélioration continue a suscité le leadership à rehausser les capacités évaluatives et à améliorer la visibilité des universités à l'international. Ainsi, les effets de ces orientations n'ont pas tardé à se faire sentir :

- La nouvelle gouvernance universitaire a insufflé un vent de dynamisme dans l'interface Université – Entreprise notamment en termes de diffusion et de valorisation des résultats de recherche;
- Les mécanismes d'assurance qualité ne sont plus restreints à l'évaluation des

produits mais plutôt perçus comme une amorce enrichissante vers l'implémentation d'un système de management de la qualité pour décliner les politiques universitaires;

- En interne, la voie a été nivelée pour promouvoir un modèle d'assurance qualité orchestré par des organismes autonomes de régulation et, de surcroît, les structures d'assurances qualité externe ont été renforcées en vertu des collaborations avec les réseaux francophones et anglo-saxons;
- La prise de conscience que la contextualisation des modèles d'assurance qualité, c'est plutôt leur usage raisonné dans une logique intelligente.

Toutefois, l'autonomie des instances d'assurance qualité reste une question très controversée. En effet, l'ambiguïté de la reddition des comptes, la transparence et la déficience des ressources allouées sont autant d'aspects contraignants qui représentent une réponse sur le niveau d'adaptation des mécanismes d'assurance qualité au contexte dans lequel ils s'insèrent.

DU PRESCRIT À LA CULTURE QUALITÉ, UN MODÈLE  
INSPIRÉ DE LA POLLINISATION DES SAVOIRS

## Atelier

Fabienne Vanderroost<sup>1,2</sup> et Christophe Coetsier<sup>2</sup>

1 Haute École Leonard de Vinci – Belgique

2 Haute École Leonard de Vinci-Parnasse-ISEI – Belgique

## Mise en contexte

Toute démarche de développement s'inscrit à la fois dans un environnement général et un contexte particulier. Ainsi, notre démarche qualité est guidée par les standards et lignes de conduites européens (ESG) ainsi que le référentiel de l'agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES).

Mais l'intégration de la démarche qualité au fonctionnement quotidien de l'institut est un souci permanent. L'approche « *up and down* », les méthodes de travail participatives et un certain pragmatisme ont ainsi favorisé l'émergence de « *middle managers* ». Au départ meneurs de projets qualité, l'acquisition progressive de connaissances et de vision globale leur a permis de prendre d'autres missions dans l'organisation.

Ce mouvement vertical s'est alors étendu horizontalement grâce à une logique de « pollinisation ». Au cœur de l'action et de l'existant, la transmission de pair en pair a créé un nouvel environnement d'apprentissage amenant à une expertise qui a pu s'étendre au-delà des audits qualité pour voir, petit à petit, l'émergence d'une culture qualité.

## Objectif de l'atelier

Échanger et identifier les pratiques favorisant l'apprentissage et l'autonomie des différents acteurs dans le déploiement des démarches qualité.

## Activités et méthodes

- 1) Présentation de notre système qualité sous l'aspect décrit préalablement.
- 2) Partage des missions apprenantes au sein de bi- ou trinômes, eux-mêmes mis en réseau par leur adhésion à un groupe plus large au sein duquel s'échangent informations et bonnes pratiques; et s'élaborent des actions communes.
- 3) Identification des essentiels et/ou des démarches originales.

La démarche qualité est partagée et enrichie tant par les apports (savoirs et expériences) issus de la grande diversité des acteurs que par leur mise en réseau.

L'IMPACT DE LA COMMUNICATION SUR  
LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE  
QUALITÉ : UNE GRILLE D'ANALYSE

## Atelier

Marie Lismonde<sup>1</sup>, Sandrine Canter<sup>1</sup> et Véronique Kobel<sup>2</sup>

1 Université Libre de Bruxelles – Belgique

2 Université de Lausanne – Suisse

Les outils de communication sont fondamentaux pour informer les différentes parties prenantes concernées par les démarches Qualité et promouvoir le développement d'une culture Qualité dans une institution. Par ailleurs, la communication fait partie des standards Qualité tant au niveau européen qu'au niveau national en Belgique et en Suisse. Toutefois, sa contribution à la culture Qualité est souvent difficile à identifier. C'est pourquoi nous avons élaboré une grille critériée basée sur des principes communicationnels et des éléments traduisant, selon nous, l'implémentation d'une culture Qualité.

Cette grille a pour objectif d'analyser les messages relatifs à la Qualité, via l'ensemble des supports de communication utilisés, et de vérifier si la combinaison du message et du support contribue au déploiement des valeurs Qualité. Pour l'instant, la grille n'intègre pas de mesures de l'efficacité de la communication (nous en expliciterons les motivations lors de cet atelier).

Dans une première partie, nous présenterons les résultats de cette analyse ainsi que les pistes d'amélioration de cette grille pouvant en découler (30 min). Dans une deuxième partie pratique, nous proposerons aux participants d'utiliser cette grille sur un outil de communication fourni pour en déterminer son « utilisabilité » (45 min). Les discussions au sein des groupes permettront d'identifier la pertinence des critères choisis ou d'autres critères non encore pris en compte. Un des objectifs est de déterminer les évolutions possibles de cette grille (15 min).

Pour les participants, les apports sont :

- De prendre connaissance d'un outil d'analyse original associant communication et culture Qualité;
- D'avoir une réflexion et un échange sur la communication et son impact sur la culture Qualité;
- De disposer de la grille retravaillée et utilisable dans leurs contextes (la grille, mise à jour, sera envoyée aux participants après le colloque).

## LA NOUVELLE NORME ISO 21001 SUR LES SYSTÈMES DE GESTION DES ORGANISMES D'ÉDUCATION/FORMATION

Marie-Claude Drouin et Steve Prud'homme

Association Réseau Normalisation et Francophonie – Canada

Le monde de l'apprentissage se transforme et évolue en permanence. Les attentes des apprenants sont, elles aussi, en pleine mutation. Les organismes d'enseignement doivent s'adapter à ces transformations, tout en continuant de fournir des services de qualité élevée. Si les organismes d'enseignement ne peuvent jamais garantir la réussite de leurs apprenants, ils peuvent néanmoins répondre plus efficacement à leurs besoins et attentes.

Il existe une multitude de moyens pour stimuler l'envie d'apprendre et garantir aux apprenants la qualité qu'ils sont en droit d'attendre. L'un de ces moyens est la toute première norme internationale ISO 21001 *Organismes d'éducation/formation – Systèmes de management des organismes d'éducation/formation – Exigences et recommandations pour leur application*.

L'objectif de la communication sera de présenter cette nouvelle norme internationale publiée le 1<sup>er</sup> mai 2018 et d'expliquer ses effets attendus sur les démarches qualité dans les établissements d'enseignement supérieur.

Alignée en partie sur la norme ISO 9001 portant sur les systèmes de gestion de la qualité, cette norme sert à outiller les organismes d'enseignement pour fournir de meilleurs services et optimiser leur processus. Basée sur un système d'amélioration continue, ISO 21001 détermine les exigences que les systèmes de gestion des organismes d'enseignement doivent intégrer pour mieux répondre aux besoins et aux attentes de leurs apprenants, tout en augmentant leur crédibilité et leur impact. Toutes les exigences de cette nouvelle norme sont génériques. Elles sont ainsi prévues et conçues pour s'intégrer à tout système de gestion d'organisme d'enseignement, quels que soient son type, sa taille ou les méthodes de prestation.

Au terme de la communication, les participants seront à même d'évaluer le potentiel des lignes directrices et des outils proposés par la norme ISO 21001 pour améliorer les processus qualité déjà existants dans leur organisme d'enseignement.

## EFFETS DE LA MISE EN PLACE DU SMQ SELON LA NORME ISO 21001 DÉDIÉE AUX ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT

Neila El Asli

École Supérieure Privée d'Ingénierie et de Technologies (ESPRIT) – Tunisie

Dans le cadre de l'amélioration continue, la direction d'ESPRIT s'est engagée activement à soutenir l'application des outils d'une démarche qualité par la mise en place, pour la première fois, du système de management de la qualité (SMQ). Le choix du référentiel a été porté sur la nouvelle norme dédiée aux établissements d'enseignement, à savoir la norme 21001- récemment publiée (Mai 2018).

À ce titre, ESPRIT a commencé par formaliser ses différents processus qui vont permettre la création de la valeur pour satisfaire les différentes parties prenantes, notamment, les apprenants, les enseignants, le personnel de l'École ainsi que les entreprises partenaires.

Un outil incontournable pour assister cette mise en place est une solution de GQAO (gestion de la qualité assistée par ordinateur) qui était initialement développée pour le SMQ selon l'ISO 9001 et qui

s'adapte continuellement pour satisfaire les exigences de la nouvelle norme. La mise en place d'indicateurs et d'objectifs qualité est entre autres l'une des étapes de cette démarche et par conséquent, le suivi et la mise en place des pistes d'améliorations suite aux audits internes seront les prochaines actions.

Les effets de cette nouvelle gestion du système seront palpables une fois que les mesures des indicateurs de performances conçus seront réalisées.

Cette phase est en cours d'exécution par la collaboration de l'ensemble des acteurs impliqués dans cette démarche (personnels administratifs, enseignants...).

Les résultats de cette magnifique expérience seront échangés lors du colloque et enrichis certainement par d'autres retours vécus par d'autres établissements d'enseignement.

## ANALYSE DE L'UTILISATION D'UNE ACTIVITÉ SPORTIVE DANS L'APPRENTISSAGE DES DÉMARCHES QUALITÉ EN MASTER. LE POINT DE VUE DES ÉTUDIANTS IMPLIQUÉS

Michel Calmet et Isabelle Pouliquen

Aix Marseille Université – France

Aujourd'hui la mise en place et la maîtrise de systèmes de management sont intégrés au fonctionnement des organisations et nécessitent des acteurs ayant une vision globale de ces organisations, capables d'apporter leurs connaissances au niveau stratégique, de mettre en place les dispositifs de mesure des performances et d'en présenter les résultats, tout en animant la démarche. La nécessité pour les diplômés d'avoir acquis ces compétences au-delà de celles du métier de responsable QHSE a conduit l'équipe pédagogique du Master Qualité d'Aix Marseille Université à adopter une approche systémique et à insérer dans son programme un module de développement personnel.

Ainsi, un dispositif pédagogique basé sur une pratique sportive adaptée du kendo (escrime où l'arme est tenue à deux mains) a été intégré. L'objet est de favoriser les prises de conscience et de développer des compétences que les étudiants doivent réutiliser dans d'autres modules.

En s'appuyant sur l'analyse de faits rationnels (toucher l'opposant avec son arme),

la nécessité de planifier les actions pour atteindre un objectif émerge (toucher l'opposant nécessite une organisation spécifique et une planification) ce qui permet un rapprochement avec des outils de la qualité (PDCA). La démarche permet de reconstruire par analyses/réflexions le fonctionnement et l'organisation d'un système inconnu pour les étudiants (ici le kendo).

Les enquêtes menées annuellement et les travaux rendus par les étudiants montrent que ce but est atteint. Ils soulignent l'intérêt des échanges et de la coopération mais aussi l'utilisabilité des apprentissages réalisés dans le contexte global de leur formation, et notamment sur l'aspect sécurité.

Au-delà de l'utilisation de pratiques sportives pour développer la cohésion et la compréhension dans un groupe, notre objectif est aussi de permettre le transfert de compétences acquises par la pratique sportive vers des compétences en management de la qualité, en management de projet et en management de la sécurité.

## QUALITÉ INTÉGRÉE, MISE EN ŒUVRE PARTAGÉE

Agnès Depaille et Bertrand Bielande

Haute École Louvain en Hainaut - Belgique

Notre intervention témoignera de l'expérience d'une démarche qualité au sein d'une Haute École belge, la HELHa.

Plusieurs volets allant de la méthode jusqu'à l'opérationnalisation de notre politique qualité au travers d'outils seront présentés. Après une contextualisation de l'évaluation dans la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) et la définition de la stratégie de notre établissement, nous aborderons d'un point de vue méthodologique l'implémentation de notre démarche qualité au moyen des référentiels et outils dont nous nous sommes dotés. Notre présentation s'articulera comme suit :

### Volet méthode :

- Déclinaison du plan stratégique en 35 thèmes concrets
- Construction d'un référentiel interne de qualité (IPSCA) :
- En lien avec les exigences des référentiels externes
- Permettant la mesure du degré d'atteinte des objectifs stratégiques communs

### Volet mesure des résultats et des effets :

- Développement d'un outil intégrateur de la qualité (LOIQ) permettant :
  - Un support pour formaliser les diagnostics qualité sur les axes de notre plan stratégique (guide d'autoévaluation - traçabilité

des résultats - outils de communication des résultats)

- Un soutien structurant pour la mise en place des plans d'actions sous forme de projet (formalisation des actions avec définition SMART – pilote – échéance – objectifs – indicateurs)
  - Une traçabilité (portfolio) par un enregistrement de notes et de PDF associés aux étapes de chaque action.
- Regard réflexif sur notre mode de fonctionnement pour :
- Proposer un calendrier de mesure concerté pour tous les acteurs de la Haute École tenant compte de l'appropriation de notre culture qualité et des exigences d'évaluations externes différentes
  - Revoir notre plan stratégique et sa déclinaison opérationnelle au regard de nos expériences et de l'évolution du cadre et de l'environnement
- Proposer de nouveaux développements tels que :
- Coupler l'outil avec une base d'indicateurs issus de diverses sources disponibles
  - Organiser le partage des bonnes pratiques expérimentées à l'occasion des différentes actions d'amélioration mises en œuvre.

## D'UNE DÉMARCHE PILOTE D'ÉVALUATION DES FORMATIONS À SA CONSOLIDATION À LA HES-SO

Laurent Dutoit, Sophie Barbaza Simonot et Sophie Ruchat

Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale – HES-SO-Suisse

L'objectif de la communication est de montrer comment les dicastères Enseignement et Qualité de la HES-SO, Haute école spécialisée de Suisse occidentale, qui ont géré la démarche pilote, ont procédé à son évaluation critique en se basant sur une méthodologie d'observation et de collecte de données pour améliorer l'ensemble du processus.

La démarche pilote, qui a eu lieu entre 2016 et 2017, était conçue en trois phases : phase 1 - Auto-évaluation sommaire; phase 2 - Autoévaluation avec expertise interne; phase 3 - Auto-évaluation avec expertise externe. Elle a porté sur 13 filières de formation, provenant de tous les domaines d'études de la HES-SO, qui ont chacune expérimenté l'une de ces trois phases.

Les dicastères ont effectué un important travail de coordination pour, d'une part accompagner ces filières et assurer la gestion de la démarche, et d'autre part évaluer la démarche elle-même en collectant les différents points de vue des acteurs clés tels que les porteurs de filières, les

responsables de domaine, les experts et les directions des hautes écoles. Le tout s'organise dans un environnement institutionnel complexe qui représente un défi permanent et un enjeu d'importance aussi dans cette démarche.

La combinaison des approches méthodologiques adoptées par les deux dicastères a permis de disposer de données relativement complètes pour prendre des décisions adaptées tant sur la démarche que sur les critères et outils à disposition. Ces changements ont été validés et communiqués.

Si le pilote est terminé et la démarche désormais entérinée, les dicastères continuent à assurer le bon déroulement du processus mais aussi à veiller et à collecter les éléments d'amélioration de sorte à pouvoir fournir en permanence une analyse de la qualité du processus.

Cette démarche illustre l'effort de notre institution pour la construction d'une culture qualité et démontre que celle-ci touche autant les aspects administratifs, que de gouvernance et académiques.

## SUIVI DES ÉVALUATIONS DE PROGRAMMES DE FORMATION À L'UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DANS LE CADRE DE LA DEMANDE D'ACCRÉDITATION NATIONALE

Mamadou Sarr, Idrissa Sarr, Amadou Ndiaye, Leroux Drame et Ibrahima Thioub

Université Cheikh Anta Diop de Dakar – Sénégal

### Contexte et justification :

La démarche qualité à l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD) a été initiée et mise en œuvre depuis 2013. Elle répond à plusieurs enjeux, notamment la conformité aux exigences réglementaires et normatives de l'Enseignement supérieur. Le plan de mise en œuvre est inscrit dans un tableau de bord de suivi opérationnel.

### Objectifs :

Maitriser les principales étapes et les délais dans le cadre des évaluations de la part des acteurs internes et externes.

### Méthodologie :

Elle consiste à appliquer la procédure relative au suivi des évaluations. Les activités de la procédure sont planifiées en plusieurs étapes : auto-évaluations; finalisation de la collecte des éléments probants; validation des rapports; soumission à l'agence externe; avis de recevabilité des rapports ou demande de compléments d'information; proposition d'experts-évaluateurs; visite externe; amendement des rapports externes; avis d'accréditation.

### Résultats :

(i) Les vagues de 2015, 2016 et 2017 des évaluations ont concerné 20, 10 et 32 programmes de formation, respectivement. (ii) Suite aux ateliers de production des rapports d'auto-évaluation de 2015, 2016 et 2017, une attente moyenne de  $102,32 \pm 50,73$ ;  $24,14 \pm 2,91$  et  $113,09 \pm 96,94$  jours, respectivement, a été nécessaire pour la finalisation de la collecte des éléments de preuves; (iii)  $275,40 \pm 345,04$ ,  $434 \pm 301,66$  et  $96,61 \pm 100,36$  jours, respectivement, en moyenne ont été nécessaires pour recevoir de la part de l'ANAQ-Sup un avis de recevabilité des rapports (iv)  $221,50 \pm 218,77$  jours en 2015,  $170,00 \pm 181,32$  jours en 2016 pour la visite externe. Pour la vague 2017, aucune évaluation externe n'est encore programmée.

### Conclusion :

Les stratégies de renforcement de la qualité des programmes de formation restent tributaires du niveau d'engagement des acteurs institutionnels et des capacités techniques de l'agence externe à exploiter les données de l'évaluation.

## S4-C1

15:30 À 15:55

## GESTION DE LA QUALITÉ DES PROGRAMMES, COMPLEXITÉ ET SYSTÉMIE DE LA PENSÉE : LE CAS DE LA FACULTÉ DE L'ÉDUCATION PERMANENTE DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

R. Biba Fakhouri

Université de Montréal – Canada

La Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal s'est engagée depuis des années dans une démarche de gestion de la qualité de ses programmes. Le processus mis en place s'appuie sur une autoévaluation du programme qui permet une réflexion à l'interne par les personnes concernées par sa mise en œuvre, sur le jugement d'experts externes et sur l'élaboration d'un plan d'action visant l'amélioration de sa qualité et de sa pertinence. Il débouche sur une série d'actions institutionnelles et sur un travail d'ingénierie pédagogique visant à modifier et à améliorer les programmes.

Dans cette communication qui émane d'un travail de terrain, nous examinerons le processus de gestion de la qualité à la lumière du concept de l'organisation apprenante et de ses préceptes.

Nous nous arrêterons notamment sur celui de la systémie de la pensée et son importance dans la gestion du changement au niveau organisationnel.

Cette communication abordera donc les actions mises en place pour assurer une culture d'apprentissage collectif et de collaboration productive, lors de la mise en place du processus en question.

## S4-C2

15: 55 À 16:20

## D'UNE APPROCHE DE GESTION EN SILOS À UNE APPROCHE PLUS INTÉGRÉE

Brenda Gareau, Nadine Le Gal et Patricia Tremblay

Cégep de Saint-Jérôme – Canada

### Mise en contexte

En 2013, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) présentait sa nouvelle approche concernant l'assurance qualité. Il s'agit d'un changement de paradigme important menant à des audits de qualité. Le Cégep de Saint-Jérôme fut l'un des premiers collèges du réseau à entrer dans le processus d'audit.

### Objectifs

- Présenter les faits saillants de la démarche qualité réalisée (dont les facteurs de réussite);
- Démontrer ses effets sur la gouvernance et le processus de décision.

### Description de la démarche poursuivie

La démarche a été réalisée par un comité dont la composition reflétait les caractéristiques du Collège et les objectifs poursuivis. Les travaux ont été conduits dans une perspective d'utilité, afin de maximiser les retombées pour les parties prenantes. Plusieurs précautions et efforts ont été déployés à cet effet, ainsi que pour

instaurer auprès du personnel enseignant, le climat de confiance nécessaire.

Plusieurs acteurs du Collège, dont les enseignants et les cadres, ont collaboré à la démarche d'évaluation, dans un contexte où l'opération soulevait différents boycotts dans le réseau collégial. La démarche a été exigeante, mais elle a eu plusieurs retombées positives non seulement sur la qualité des programmes, sur l'instrumentation du Collège, mais aussi sur sa gouvernance.

### Principaux résultats

La gestion de la qualité est désormais intégrée à la planification stratégique du Collège. Concrètement, la démarche a servi de levier pour passer d'une approche de gestion en silos, à une approche plus intégrée. Pour ce faire, le Collège s'est doté d'un modèle unique de plan de travail dans lequel tous les plans de travail des directions et services sont accessibles au personnel cadre avec pour effets : une transparence accrue, des décisions basées sur un portrait plus réaliste, et une meilleure planification.

## LES DISPOSITIFS QUALITÉ EN SOUTIEN À LA STRATÉGIE ET AU PILOTAGE DE L'UNIVERSITÉ. L'USAGE DE LA ROUE DE DEMING APPLIQUÉ À L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION : ENTRE PRATIQUE ET THÉORIE

Sabine Goulin<sup>1</sup> et Thierry Bontems<sup>2</sup>

1 Université de Lorraine – France

2 Université Grenoble Alpes – France

Les Établissements d'Enseignement Supérieur Français sont liés au ministère par des contrats quinquennaux qui fixent les grandes orientations stratégiques et les objectifs à atteindre. Ces contrats prennent en compte les résultats des évaluations externes menées par l'agence d'évaluation nationale concernant les diplômes et formations, les unités de recherche et leur activité, la gouvernance de l'établissement au regard de sa stratégie et du territoire dans lequel il est implanté. Les démarches qualité mises en place à l'Université de Lorraine articulent les dispositifs d'évaluation interne, d'évaluation externe et de contractualisation. Les plans d'amélioration de la qualité qui en découlent couvrent aujourd'hui la quasi-totalité des activités et missions (certification, évaluation des enseignements, accompagnement organisationnel, système d'information décisionnel et information...). Le travail s'oriente désormais vers une vision plus prospective orientée vers les domaines et activités stratégiques tout en maintenant et poursuivant les démarches en cours.

Le système de management de la qualité développé depuis 2012, date de création de l'université fusionnée, tend désormais vers l'inscription dans un cercle vertueux de l'ensemble des activités et y adjoint la partie analyse et prospective en lien avec les réflexions stratégiques. C'est ainsi que se posent désormais les questions du meilleur usage des ressources (humaine, financière, matériel...) pour réaliser les missions de recherche et de formation. Dans une université pluridisciplinaire avec plus de 62 000 étudiants, la question des ressources est au cœur des préoccupations et il s'agit pour nous de garantir la meilleure qualité possible pour l'enseignement et la recherche tout en rendant plus efficiente notre organisation.

La communication visera à faire un retour d'expérience qui mettra en perspective la vision stratégique, la gouvernance et le pilotage, les missions et activités, les supports dans une logique de management intégré de la qualité et de vision stratégique. Des apports théoriques viendront éclairer le retour d'expérience.

## QUELLE PLACE POUR LES DÉMARCHES QUALITÉ DANS LA STRATÉGIE ACADÉMIQUE INSTITUTIONNELLE?

### Atelier

Denis Berthiaume<sup>1</sup> et Jacques Lanarès<sup>2</sup>

1 Haute École spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) – Suisse

2 Université de Lausanne – Suisse

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

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

### Déroulement :

Un bref document décrivant le modèle conceptuel (environ 4 pages) sera mis à disposition des participant-e-s dès leur arrivée au colloque le 24 octobre 2018.

La première partie de l'atelier (25 minutes), sous forme d'une discussion plénière, permettra aux participant-e-s de poser des questions de clarification au sujet du modèle conceptuel et de proposer des façons d'enrichir celui-ci.

La seconde partie de l'atelier (25 minutes), sous forme de travail individuel ou de petit groupe, permettra aux participant-e-s d'identifier les liens existant entre les démarches qualité, le positionnement stratégique, le développement organisationnel et la stratégie académique de leur institution.

La troisième partie de l'atelier (25 minutes), sous forme d'une discussion plénière, permettra aux participant-e-s d'analyser diverses pratiques institutionnelles permettant de renforcer les liens entre les démarches qualité, le positionnement stratégique, le développement organisationnel et la stratégie académique.

## CONDUIRE SA DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE ET ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

### Atelier

Alain Gonzalez<sup>1</sup> et Danièle Pezza<sup>2</sup>

- 1 Université Paris-Sorbonne – France
- 2 Conférence de Directeurs de Service Universitaire de Formation Continue – CDSUFC – France

La démarche qualité, obligatoire pour les organismes de formation continue universitaires en France, a permis d'incuber une démarche d'amélioration continue et d'analyser des risques.

Si l'entrée des services de formation continue dans cette démarche est engagée, on aurait tort de penser que le management par la qualité n'aura pas d'impact sur l'ensemble de l'organisation universitaire. La mixité des publics au sein des parcours universitaires (étudiants, apprentis, stagiaires) rend difficile l'imposition de critères qualité (le raisonnement serait identique pour la VAE et le multimodal) pour un seul public accueilli.

La démarche a vocation à s'étendre à l'ensemble de l'établissement et amener la gouvernance à entrer dans un management par la qualité.

La première étape de la démarche passe par la capacité de l'organisation à s'auto diagnostiquer, sans concession ni complaisance, de manière à révéler tant les forces sur lesquelles la démarche peut s'appuyer que les faiblesses qu'il faudra surmonter. Des outils existent. À partir d'une analyse

des risques il devient alors possible de mettre en place un plan d'action accompagnant la transformation de l'organisation. Ce plan d'action en mode projet mobilisera l'ensemble des acteurs de l'organisation.

L'atelier s'engagera, à partir de la présentation d'un référentiel de certification (allégé), à appliquer (sous un format World Café) une grille d'auto diagnostic (proposée par les animateurs) permettant via cette l'auto-évaluation de finaliser une matrice d'analyse des risques.

L'objectif est de couvrir l'essentiel des fonctions « supports » et des « métiers » des établissements universitaires.

En conclusion la présentation d'un plan d'action sera proposée auquel seront associés quelques indicateurs de pilotage.

L'objectif de l'atelier est de faire comprendre aux participants, qu'au-delà du « système » qualité qui impacte la gouvernance, l'amélioration continue de nos prestations (services, formations) est de la responsabilité de chacun pour peu que l'on dispose d'un peu de méthode et de quelques outils.

## EFFETS D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ SUR LA DYNAMIQUE ACADÉMIQUE DANS UNE UNIVERSITÉ FRANCOPHONE AU LIBAN

Nada Moghaizel-Nasr<sup>1,2</sup>

- 1 Université Saint-Joseph de Beyrouth – Liban
- 2 Higher Education Reform Expert-HERE - Communauté européenne – Liban

La communication porte sur une démarche qualité menée dans une université francophone au Liban dans le cadre d'une accréditation institutionnelle.

L'objectif était d'améliorer la qualité de la formation à travers le développement d'une culture qualité. Les résultats attendus étaient de développer les critères qualité relatifs à la formation, tels que : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'équité, la transparence, la participation, le fonctionnement comme « organisation apprenante ».

La démarche, participative, en réseau et progressive sera présentée. Outre la posture d'ami critique adoptée, la démarche a compris plusieurs initiatives, telles que : mise en place d'un dispositif favorisant le travail en réseau; formation menée dans une dynamique d'apprentissage par problème; outillage : production d'un Manuel de pédagogie universitaire et de films; accompagnement sous de multiples formes, dont coaching par les pairs, personnes ressources accessibles selon la proximité géographique et disciplinaire; rencontres et carrefours d'échange pédagogique; mutualisation de bonnes

pratiques; plateforme numérique mettant en écho les difficultés des uns avec les solutions ou pratiques des autres.

Les effets de cette démarche prouvent l'atteinte des résultats attendus : le développement des critères qualité susmentionnés. Ces effets seront présentés selon 3 axes. Le premier porte sur les effets perçus par la communauté suite à un recueil de témoignages, tels que l'impact sur : les programmes, les méthodes d'enseignement-apprentissage, les modalités d'évaluation, la motivation des étudiants, les seuils de réussite et de transfert, la mutualisation et l'intégration des enseignements, la transparence, la lisibilité. Le second porte sur la dynamique générale induite à l'Université, tel que : la constitution de communautés de pratiques, le décloisonnement institutionnel et disciplinaire, la gouvernance. Le troisième axe porte sur la mise en écho des bonnes pratiques des uns (enseignants, facultés, organisation centrale) avec les difficultés des autres.

En conclusion seront présentés quelques apprentissages tirés de la gestion de ce chantier, notamment ceux relatifs au pilotage du changement.

## L'ÉVALUATION PÉRIODIQUE COMME LEVIER POUR AFFINER L'OFFRE DE FORMATION DU PROGRAMME DE QUALIFICATION EN PHARMACIE DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Marie-Claude Vanier<sup>1,2</sup>, Isabelle Lafleur<sup>1</sup>, Barbara Vadnais<sup>1,3</sup> et Ema Ferreira<sup>1,4</sup>

1 Université de Montréal – Canada

2 Cité de la santé de Laval – CISSS de Laval – Canada

3 Hôpital Maisonneuve-Rosemont – Canada

4 Centre hospitalier universitaire Ste-Justine (CHU Ste-Justine) – Canada

### Mise en contexte

Le programme de Qualification en pharmacie (QeP) est une mise à niveau pour les pharmaciens diplômés à l'étranger souhaitant pratiquer au Québec. Il comporte 64 crédits répartis sur 16 mois, incluant 3 trimestres de cours et 17 semaines de stages, et a été développé en partenariat avec l'Ordre des pharmaciens du Québec (OPQ). Une évaluation périodique du programme a été débutée en 2016 en concertation avec le Bureau de la promotion de la qualité (BPQ).

### Objectifs et démarche

Identifier les ajustements requis à la structure du programme, au contenu des cours et au format des activités pédagogiques. L'analyse a été faite à partir des sondages en ligne administrés par le BPQ auprès d'étudiants, de diplômés, d'enseignants et de cliniciens associés. Le comité d'auto-évaluation a aussi procédé à l'étude de tous les plans de cours.

### Résultats

Les principaux constats sont : 1) le programme atteint ses objectifs; 2) les étudiants ont des niveaux variables de

maitrise des prérequis; 3) le nombre d'objectifs dans les plans de cours est excessif et 4) la charge globale de travail est très élevée.

Depuis l'évaluation, le format pédagogique du cours de psychiatrie a été revu pour ajouter des activités synthèses sur chaque maladie. De plus, un cours sur la collaboration interprofessionnelle et le partenariat patient a été ajouté au cours de communication.

Un plan d'action plus élaboré sera réalisé prochainement et inclura, en autres, les ajustements pédagogiques suivants : 1) reformuler les objectifs d'apprentissage des plans de cours selon une approche par compétence; 2) alléger le deuxième trimestre pour mieux répartir la charge de travail; 3) intégrer le stage de familiarisation de 120 heures exigé par l'OPQ au programme; et 4) instaurer des tests d'auto-évaluation précédant le début de chaque cours pour identifier les lacunes potentielles des étudiants.

## RÉTROSPECTIVE : 7 ANNÉES DE PRATIQUE DE VAE EN HAUTE ÉCOLE, DE L'OBSERVATION DU MIROIR DES COMPÉTENCES À L'OBTENTION D'UN DIPLÔME

Anne Vigneul et Jean-Yves Donnay

Haute École Francisco Ferrer – Belgique

En Belgique, la valorisation des acquis de l'expérience (VAE) permet à un adulte en reprise d'études de s'inscrire sans disposer des titres d'accès. Formalisé par décret, le processus implique que tout établissement d'enseignement supérieur (EES) organise un accompagnement individualisé du candidat.

De la constitution du dossier à l'analyse réflexive du portefeuille de compétences en passant par la formulation et la confrontation au jury, le parcours est souvent semé d'embûches. L'objectivation des résultats montre cependant un taux de réussite supérieur à la moyenne observée.

Soucieux du bien-être de nos candidats, l'amélioration de nos pratiques nous a amené à interroger les candidats [1]. Les résultats de cette enquête montrent de manière globale que ces étudiants légitiment le rôle de conseiller VAE en sa qualité de traducteur de mondes [2] et considèrent que relire son parcours de vie à l'aune de ces critères institutionnels est une opération de (re)construction de soi. Tout en valorisant la socialisation par les études supérieures, les étudiants vivent l'articulation vie scolaire, sociale et familiale sur

le mode de l'épreuve mais considèrent le titre académique comme un bien positionnel autorisant une évolution dans la trajectoire professionnelle.

Au niveau des équipes pédagogiques, les jurys parfois réticents à valoriser des compétences acquises en dehors d'un cadre académique sont aujourd'hui soucieux de proposer au candidat un programme adapté à ses compétences et à ses besoins. De manière générale, l'ouverture des débats initiés par les candidats VAE au sein d'un groupe classe œuvre largement à la perception positive de cette catégorie d'étudiants.

L'analyse du dossier, des documents probants, des tests éventuels autant que l'entretien avec le jury permettent aux parties, en toute bienveillance, de comprendre le possible et les limites du processus.

[1] Échantillon : une dizaine d'étudiants admis en Haute École par VAE, et choisis de manière aléatoire, ont été interrogés.

[2] Sensibilisation des candidats aux attentes institutionnelles en matière d'admission.

## S5-A1

10:15 À 10:40

LES HIÉRARCHIES DE DESCRIPTION ET D'ABSTRACTION  
COMME NOTIONS CONDUCTRICES D'UNE DÉMARCHE  
QUALITÉ TOURNÉE VERS LA PRISE DE DÉCISION

Fabrice Bernardi et Catherine Fabiani

Université de Corse Pasquale Paoli – France

Les notions de hiérarchies de description et d'abstraction sont au cœur des concepts fondamentaux de la modélisation et de la simulation des systèmes complexes. Tandis que la hiérarchie de description fournit les données comportementales nécessaires à l'élaboration du modèle, la hiérarchie d'abstraction permet quant à elle de ne considérer que les informations pertinentes, notamment en cachant celles qui ne se révèlent pas indispensables. Des fonctions de transition sont définies pour circuler entre les différents niveaux, et l'utilisation simultanée de ces notions permet d'obtenir une connaissance très fine du comportement d'un système étudié.

Dans cette communication, nous présentons comment ces notions ont été mises en œuvre au sein d'une démarche qualité globalisée de fiabilisation de processus et de données à l'Université de Corse Pasquale Paoli depuis une dizaine d'années, dans un objectif de construction d'informations adaptées à la prise de décision par la gouvernance.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur les concepts clés fondateurs de la démarche, qui sont les hiérarchies citées en préambule. Nous montrerons comment elles sont adaptées au contexte d'une démarche qualité tournée vers la prise de décision, et notamment comment elles ont orienté la construction d'un entrepôt de données décisionnel. Ensuite, nous décrirons de quelle manière elles ont permis une étude ordonnée de processus clés dans l'université, en prenant comme exemple le processus de suivi des conventions ayant un impact financier pour la structure. Finalement, nous montrerons comment elles ont permis la structuration de données imbriquées et navigables de manière à disposer de l'information la plus utile possible pour la prise en décision par la gouvernance.

Cette démarche est actuellement toujours en cours de déploiement par construction itérative, et nous terminerons par les impacts induits sur les différentes composantes de l'université.

## S5-A2

10:40 À 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

Amaël Toussaint, Derya Kizil et Anne Vigneul

Haute École Francisco Ferrer – Belgique

Dès sa création, la Haute École Francisco Ferrer (HEFF, établissement d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie Bruxelles, en Belgique) s'est dotée de services administratifs, dans le but d'assurer la gestion des activités communes à ses structures et d'offrir aux autorités académiques des outils, en vue de faciliter la gouvernance et de soutenir le développement d'un enseignement de qualité. La promotion de la culture qualité a permis d'identifier parmi les axes d'amélioration prioritaires : « *l'introduction de changement de processus et de comportements dans le travail quotidien, tout en développant des outils favorisant le partage des responsabilités en démarche qualité* ».

Aujourd'hui, l'approche participative et la coconstruction d'outils font partie de la promotion de la culture qualité au sein d'une grande partie des équipes investies dans l'établissement.

De sorte que, associé au plan stratégique ainsi qu'à l'organigramme des services généraux, le descriptif de fonction constitue un outil favorisant l'adhésion de chacun

aux objectifs généraux fixés par les autorités académiques. Son élaboration a été coconstruite au travers d'un processus de responsabilisation de parties prenantes. Chaque descriptif de fonction vise à décrire les missions d'un collaborateur, les principales activités qu'il réalise, ainsi que les compétences qu'il met en œuvre.

Il ne reflète pas uniquement l'historique de la fonction, mais prend en considération les besoins actuels et futurs de l'organisation. Il est un outil qui sert à l'ensemble de l'institution et permet à ceux qui sont amenés à diriger une équipe d'améliorer leur accompagnement, leur écoute et leurs connaissances des situations rencontrées par chacun.

Une fois élaboré, il n'a évidemment pas pour but de figer l'organisation et n'est pas définitif. Il sera amené à évoluer afin de refléter la réalité d'une fonction ou à être adapté afin de refléter au mieux, les changements stratégiques institutionnels ou la réorganisation de la structure de la Haute École.

## 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 et Jade Cauwe

Université libre de Bruxelles – Belgique

Parmi les démarches Qualité déployées par l'Université, l'Observatoire Qualité a réalisé, en 2016, une enquête institutionnelle auprès des personnels visant à évaluer la satisfaction des missions et services administratifs. L'originalité de l'enquête réside dans le fait de s'intéresser à l'évaluation de la satisfaction des personnels comme utilisateurs-clients des départements administratifs de l'Université, la satisfaction « employé » étant liée à la satisfaction « client » (Yee et al., 2018) et la satisfaction au travail étant directement mise en lien avec la qualité des services proposés (Snipes, Oswald, LaTour et Armenakis, 2005; Yee, Guo et Yeung, 2015). Suivant cette ligne de recherche, l'accent s'est porté sur la qualité des prestations administratives, l'accessibilité de l'information, la rapidité du service ainsi que l'adéquation des comportements professionnels. Les résultats de cette enquête ont été présentés aux instances gouvernantes et aux directions des départements administratifs. Ces dernières ont été invitées à proposer des plans d'action, en identifiant les améliorations à apporter pour garantir la qualité des services.

Deux ans après, afin d'évaluer les processus d'appropriation des résultats de l'enquête par les départements, l'observatoire Qualité a réalisé une étude documentaire (PV réunions, plans d'action départementaux) et des entretiens avec chaque direction des départements. En particulier, les analyses porteront sur :

- les changements de pratiques et/ou de processus,
- les concordances entre les recommandations de l'enquête, les actions choisies et celles effectivement mises en œuvre par les départements,
- les appréciations des directions à l'égard de la portée de l'enquête institutionnelle.

Ces analyses contribueront en outre à l'élaboration de la réédition de l'enquête, trois ans après la première. La mise en œuvre d'une telle enquête et de son processus d'évaluation nous apparaît ouvrir de nouvelles perspectives dans les politiques institutionnelles d'amélioration continue de la qualité de l'enseignement universitaire.

## EFFET D'UN DISPOSITIF D'ÉVALUATION DES ENSEIGNEMENTS PERSONNALISÉ ET ACCOMPAGNÉ

Fanny Boraita

Université de Namur – Belgique

**Mise en contexte**

Suite à l'évaluation de l'AEQES en 2017, la Faculté d'Informatique de l'Université de Namur a redéfini un axe d'action Qualité et régulation dans lequel il s'agit d'engager une démarche d'évaluation des enseignements en y intégrant les étudiants et les enseignants. Ce dispositif d'assurance qualité (Romainville & Coggi, 2009) vise deux objectifs spécifiques à la Faculté : assurer la qualité des enseignements suite à la réforme des programmes entrant en vigueur dès septembre 2018 et accompagner le développement pédagogique des enseignants.

**Objectifs et description de la démarche**

Une démarche personnalisée et accompagnée par la coordinatrice pédagogique a été proposée aux 14 enseignants de la Faculté. La réalisation d'entretiens est au cœur de ce processus qualité afin de fournir des données adaptées aux situations d'enseignement et de proposer un cadre bienveillant d'accompagnement (Barras, 2014). Plusieurs étapes cadrent la démarche (Daele & Sylvestre, 2016) : entretien-conseil avec l'enseignant,

rencontres avec les étudiants, élaboration d'une synthèse, débriefing, accompagnement des actions à entreprendre. Fournir cet accompagnement aux enseignants à partir des données récoltées est l'étape cruciale dans le déploiement d'une culture d'assurance qualité (Ricci, 2009).

**Principaux résultats**

Ce dispositif a eu pour effets d'intégrer pleinement les cinq enseignants participants et leurs étudiants dans le processus d'amélioration de la qualité des cours, de définir des pistes d'actions concrètes répondant aux attentes mutuelles et de les relier davantage aux objectifs d'apprentissage. Actuellement, l'accompagnement des enseignants dans la mise en place des nouvelles actions est en cours. Il s'agit notamment de réviser une évaluation continue et l'utilisation d'un portfolio, d'intégrer une pédagogie active dans un cours ex-cathedra, de définir un accompagnement des étudiants dans la réalisation d'un projet. Au regard de ces résultats prometteurs, la Faculté encourage la poursuite de cette démarche personnalisée et accompagnée afin d'améliorer la qualité de ses enseignements.

## COMPRENDRE ET DÉPASSER LES TENSIONS QUI APPARAISSENT SI L'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ PRODUIT DES RÉSULTATS « DÉCEVANTS »

Paul-André Garessus, Jean-Steve Meia et Alexia Stumpf

Haute École Pédagogique BEJUNE (HEP-BEJUNE) – Suisse

Notre présentation traite des effets sur les enseignants d'un outil d'évaluation de la qualité de la formation, au sein d'une haute école pédagogique en Suisse. La recherche menée questionne les étapes qui suivent la communication des résultats, et, plus spécifiquement, elle développe une démarche de prise en compte des réactions de résistance manifestées par certains enseignants. In fine, elle vise à mettre au jour des moyens de faire adhérer les acteurs au processus d'amélioration, dans une perspective de dépassement des tensions sous-jacentes. Dans ce but, nous avons investigué les questions suivantes : comment se déclinent ces résistances ? Quelle interprétation les acteurs font-ils de ces résultats ? Que peut-on, et comment co-construire avec eux pour que la démarche fasse davantage sens ? Concrètement, après deux années de mise en œuvre de cet outil (Stumpf & Garessus, 2017), la communication des résultats a

suscité des réactions critiques, essentiellement en lien avec un domaine où les perceptions des étudiants étaient moins positives. Ces réactions se sont manifestées notamment sous la forme d'un article questionnant les démarches évaluatives publié dans la revue de l'institution. L'un des auteurs, identifié comme porteur d'éléments critiques (et possiblement propositionnels) face à la démarche, a été invité à un entretien visant à objectiver les résistances et à formuler des pistes de remédiation. Pour enrichir notre compréhension, une voie complémentaire de recueil de données, étendue à l'ensemble des formateurs du domaine, a été explorée collectivement. Les pistes formulées à l'issue de ce processus ont constitué de potentielles voies d'amélioration de l'outil et du processus évaluatif. Après utilisation de l'outil modifié, une enquête a été menée afin de percevoir si un dépassement des tensions a réellement eu lieu.

## 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

Haute école pédagogique Vaud – Suisse

Les enseignements dispensés à la HEP Vaud sont évalués par les étudiants à l'aide de plusieurs dispositifs, dont le dispositif d'évaluation des modules en ligne implanté en 2011. Ce dispositif a le double objectif d'alimenter un rendre compte quant à la qualité des enseignements de la Haute école et de soutenir les formateurs dans le développement de leur enseignement. Sept ans après l'avoir mis en œuvre, le Centre de soutien à l'enseignement fait le bilan des forces et des faiblesses de ce dispositif. Globalement, le dispositif produit les données envisagées mais leur exploitation par les responsables de formation et par les formateurs reste difficile à identifier. Par ailleurs, des enseignants associent régulièrement 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.

Une analyse du dispositif actuel en termes de processus permet de mettre

en évidence une certaine complexité dans la communication des résultats, et la faible visibilité de la responsabilité respective des acteurs à leur propos. Ce constat conduit à proposer une nouvelle organisation et schématisation du dispositif en trois processus distincts : processus de contrôle, processus de régulation et processus de pilotage. Il conduit aussi à simplifier et à ajuster la circulation des résultats en fonction des acteurs liés à chaque processus.

Nous rendons compte des fruits de cette analyse et de l'évolution du dispositif en nous référant à quatre principes essentiels à toute démarche d'évaluation à visée formative : la confidentialité, la responsabilité, l'adaptabilité et la réflexivité (Berthiaume et al, 2011). L'application de cette grille de lecture au dispositif d'évaluation avant et après les ajustements proposés permet de mettre en relief l'évolution des rôles de contrôle et de soutien de ce dispositif.

## 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

Leila El Gnaoui et Dounia Karimi

Université Hassan II – Casablanca, Maroc

Depuis une vingtaine d'années, la notion de qualité se trouve au centre des préoccupations des établissements de l'enseignement supérieur; ces derniers ont dû faire face à de nouveaux défis liés à l'exigence d'une formation efficace, utile, innovante et de qualité pour non seulement répondre aux besoins du marché du travail, mais aussi créer de nouveaux besoins pour accompagner le développement humain, social, économique et culturel, tant au niveau national qu'international. Pour ce faire, les établissements d'enseignement supérieur se trouvent entraînés dans une dynamique de réformes et d'amélioration de l'efficacité interne et externe du système de formation.

Le Maroc ne manque pas de suivre ce mouvement, et s'engage vers l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur qui constitue la pierre angulaire du développement du pays. Ainsi, la charte nationale marocaine d'éducation et de formation note que le système de l'éducation et de formation sera soumis dans sa globalité à une évaluation régulière. En effet, les mécanismes d'évaluation internes

(autoévaluations) et externes (certifications) permettent d'identifier les forces et les faiblesses des systèmes d'enseignement supérieur.

Afin d'appréhender la qualité du processus d'enseignement supérieur dans notre établissement « Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales », une enquête portant sur un effectif de 1281 étudiants a été effectuée par notre laboratoire de recherche.

Le présent travail, reflet de cette évaluation, s'articule autour de trois axes, qui sont à notre sens les conditions inévitables pour assurer la qualité de l'enseignement supérieur.

- La compétence du formateur : sur le plan technique et aussi pédagogique;
- La motivation de l'enseigné : cela compte beaucoup pour le succès d'un système d'enseignement;
- L'efficacité du dispositif : l'ensemble des moyens hors enseignant-enseigné mis en œuvre dans la réalisation d'une prestation pédagogique de qualité.

## 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

Université de Lubumbashi (UNILU) – République démocratique du Congo

Un comité de pilotage formé d'experts du Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES) soutenu par l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) a dirigé une auto-évaluation de l'Université de Lubumbashi en vue d'améliorer ses performances, de protéger son image vis-à-vis des partenaires et d'ancrer la culture d'auto-évaluation dans chaque service. La Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation a obtenu la cote bonne, soit 78 %, dans la formation et la cote moyenne, soit 66 %, dans la politique de recherche. Une démarche a été mise sur pied en octobre 2017, en vue d'améliorer la qualité des enseignements et de la recherche. Les objectifs étaient d'identifier les causes et d'arrêter les stratégies pour aboutir à un plan stratégique, inexistant depuis la création de la faculté (21 ans). Nous nous sommes référés à la démarche de l'analyse des besoins proposée par Lebrun, Smiots et Bricoult (2015) :

la représentation de la situation actuelle, de la situation attendue et des perspectives d'action. La production des données s'est faite par *focus group* avec le personnel académique, scientifique et administratif, par entretiens individuels, la compilation des informations par une équipe de quatre enseignants et la discussion en plénière avec tous les acteurs. L'analyse et le traitement des informations ont été faits par une deuxième équipe de trois enseignants. Ceci a débouché à un plan stratégique, qui a été accepté par les partenaires du Nord. Les stratégies suivantes ont été arrêtées pour 2019-2023 : l'amélioration des infrastructures de base et l'accès aux ressources scientifiques, l'appui au développement d'un centre de pédagogie universitaire à l'Université, l'arrimage au système Licence-Master-Doctorat, la conscientisation et l'accompagnement des chercheurs, la promotion de publications axées sur les problèmes de la société.

## LA MESURE, MOMENT CLÉ D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ À L'IUT ROBERT SCHUMAN (UNIVERSITÉ DE STRASBOURG)

Jean Martin et Maïté Ludwig

Université de Strasbourg - France

Placer l'utilisateur au centre des préoccupations constitue l'un des fondamentaux de toute démarche Qualité depuis « l'écoute client » jusqu'à la mesure de sa satisfaction.

Les campagnes d'évaluation des formations par les étudiants, lesquelles s'inscrivent dans le contexte de la construction de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur des états signataires du processus de Bologne, en sont une traduction pertinente.

Chaque campagne, l'Université de Strasbourg en étant à sa huitième déclinaison, suit une procédure dûment établie depuis le lancement desdites enquêtes jusqu'à l'exécution des plans d'actions résultant d'une analyse fine et détaillée des réponses effectuée par la commission de suivi interne de chaque composante de l'Université.

Cette approche factuelle d'une qualité perçue conduit l'établissement d'enseignement à des améliorations pragmatiques sur des domaines matériels, organisationnels ou encore pédagogiques : l'équipement de salle wi-fi, la mise en place d'actions pédagogiques pour les étudiants en difficulté, l'aide à la recherche de stages constituent des exemples probants.

Certaines de ces actions estampillées « Réussite étudiante » permettent à la composante de bénéficier de la part de l'Université de ressources financières dédiées dans le cadre des initiatives d'excellence : ces dotations complémentaires permettent ainsi la mise en œuvre d'actions non planifiées dans le budget initial de fonctionnement et d'investissement.

Parallèlement, cette dynamique s'accompagne de nombreux échanges de bonnes pratiques au niveau de toute la communauté universitaire, échanges qui connaissent souvent un prolongement jusqu'aux entreprises partenaires.

Enfin une communication ciblée auprès de l'ensemble des parties prenantes – Université, Conseil d'Administration, étudiants, personnels administratifs, techniques et enseignants, Environnement socio-économique – fédère la démarche Qualité témoignant ainsi d'un management non pas **de** la qualité, mais **par** la qualité : notre usager « principal », l'étudiant, prend pleinement conscience d'être un acteur central de sa propre formation, ses réponses aux enquêtes permettant de s'inscrire dans une politique d'amélioration continue et participative.

## LES AVANCÉES ET LES DÉFIS EN AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ DU RÉSEAU COLLÉGIAL

## Atelier

Murielle Lanciault

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial – Canada

Depuis 1993, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC), organisme public autonome et indépendant, collabore au développement d'une culture d'évaluation dans les collèges du Québec. Des travaux ont été menés conjointement avec les collèges en vue d'assurer la qualité de la mise en œuvre des programmes d'études, des politiques institutionnelles ainsi que des plans stratégiques et de réussite.

À travers les années, les collèges ont démontré le développement de leur expertise en évaluation et leurs pratiques actuelles se comparent avantageusement à celles qui sont mises en place au Canada et à l'international. La complémentarité du regard externe de la CEEC et du processus d'assurance qualité interne des collèges ont contribué à l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial. La CEEC, en tant que témoin privilégié de l'évolution des collèges, souhaite présenter à partir des différentes opérations menées,

les avancées des collèges dans le développement des mécanismes et des outils pour évaluer la qualité tout en faisant part des défis et des enjeux liés au maintien de l'expertise acquise. Cette présentation se poursuivra par l'exposé des orientations et de la démarche proposée aux collèges par la CEEC en vue de la réalisation d'un deuxième cycle d'audit sur l'évaluation de l'assurance qualité interne des collèges. Tout au long de l'atelier, les participants seront invités à poser leurs questions. À la fin de la présentation, des questions seront soumises pour discussion aux participants. Celles-ci toucheront l'allègement des processus et le maintien de la rigueur, la mise à profit des résultats des évaluations, l'accroissement du dialogue avec les représentants d'autres secteurs (employeurs, universités, ordres professionnels, etc.). Des échanges dynamiques avec les participants seront ainsi suscités.

LE SYSTÈME D'INFORMATION EN SOUTIEN  
AU PILOTAGE : D'UNE VOLONTÉ DES  
AUTORITÉS AUX BESOINS DU TERRAIN

Sabine Soetewey, Isabelle Consiglio et Chantal Poirer

Université de Mons – Belgique

En Belgique francophone, les universités évoluent dans un contexte très décentralisé et qui plus est peu contraignant en ce qui concerne la mise en place d'un système de management de la qualité. Cette situation a permis à chaque institution d'évoluer sur la base de ses objectifs stratégiques propres. Dans ce contexte, suite à la création de l'Université de Mons en 2009, résultat de la fusion de 2 institutions, les autorités académiques ont mis en place et en œuvre un plan stratégique pour l'université. La volonté du recteur a été d'associer à chaque action de cette Note Stratégique un ou plusieurs indicateurs de suivi. Ce travail a mis en évidence les difficultés à extraire des statistiques stables des données des différents métiers de l'institution. En réponse à cette difficulté, un projet pilote de mise en place d'un système d'information a été lancé avec comme objectif principal la consolidation

des indicateurs de la Note Stratégique. Dans une logique de partage d'expérience, la présentation a pour premier objectif d'expliquer la façon dont ce système a été mis en place et ce à quoi il a abouti, en termes de résultats prévisibles. D'un projet pilote réussi, l'UMONS est passée au stade de l'extension du projet à un ensemble cohérent de données concernant les étudiants et l'enseignement puis à la mise à disposition d'indicateurs via des fichiers Excel et un portail intranet dédié. Un deuxième objectif est de mettre en évidence les éléments-clés qui ont facilité et permis le développement de ce projet et les freins qui ont été et sont encore rencontrés. Finalement, la présentation permettra de mettre en évidence comment une demande, au départ « *top-down* », a permis de faire ressortir des besoins dans une logique « *bottom-up* », rendant la portée de ce projet d'autant plus importante.

LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET DES  
VULNÉRABILITÉS COMME OUTIL DE REMÉDIATION  
ET ACCÉLÉRATEUR DE DÉVELOPPEMENTThierry Bontems<sup>1</sup> et Sabine Goulin<sup>2</sup>

1 Université Grenoble Alpes – France

2 Université de Lorraine – France

Dans un contexte en mutation où la maîtrise des moyens est devenue un enjeu majeur, il convient de maîtriser les outils de pilotage des risques afin de porter des avis éclairés sur les améliorations, les processus et les stratégies.

Certaines normes axées sur les risques proposent des outils et des grilles d'analyses pour déterminer le niveau de risque d'un événement ainsi qu'une méthodologie pour calculer le niveau de risque. L'appropriation de ces grilles permet en situation d'incertitude d'appuyer l'un ou l'autre des points de vue proposés et ainsi de favoriser l'aide à la décision.

La norme ISO 9001v2015 propose une entrée dans la qualité par le risque vu en tant que menace mais aussi en tant qu'opportunité, nous pouvons nous interroger sur la signification et les enjeux d'une entrée par le risque : En quoi est-ce un moteur de l'amélioration continue ? Comment identifier les risques dans une organisation ou un processus ? Comment les optimiser afin d'en faire un accélérateur de développement ?

Depuis plusieurs années nous utilisons la cartographie des vulnérabilités pour améliorer la confiance des *stakeholders* dans des projets, résoudre des crises, prendre des décisions éclairées. La méthode AVOID ([www.methode-avoid.fr](http://www.methode-avoid.fr)) que nous avons co-développée permet de manière simple et rapide de cartographier les risques et les vulnérabilités d'un système observé, de faire des choix de remédiation et d'étudier les effets en termes de maîtrise du risque initial. Cette méthode permet de concevoir des plans d'actions et de suivre à échéances définies les effets induits.

Dans la continuité de la conférence et de l'atelier que nous avons animés au colloque G3 de Genève en 2016, nous vous proposons de montrer par retour d'expérience quels sont les effets d'une démarche d'analyse de risques et de vulnérabilités sur des services administratifs et de gouvernances de nos laboratoires de recherche et nos établissements d'enseignements supérieurs.

## PLAN D'ACTION : COMMENT ASSURER UN SUIVI EFFICACE? PARTAGE D'EXPÉRIENCES

Cybèle Delwiche et Cathy Dunemann

Haute École Leonard de Vinci-Parnasse-ISEI – Belgique

Dans le cadre du processus d'évaluation des formations organisé par l'AEQES (Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur), les instituts de formation sont tenus de rédiger un plan d'action et d'en assurer son suivi sous forme de portfolio.

Les départements soins infirmiers et sage-femme du Parnasse-ISEI ont élaboré un premier plan d'action en décembre 2011. À cette époque, les coordinateurs qualité ont souhaité mettre en place un processus de suivi de ce plan sous forme de fiches-actions. Chacune de ces fiches reprenait les différentes rubriques du plan de suivi adressé à l'AEQES ainsi qu'un plan détaillé des actions et une évaluation de celles-ci. Les actions à mettre en œuvre et leur délai étaient envisagés en concertation avec le responsable identifié pour chaque objectif. Une révision annuelle avec chaque responsable des objectifs énoncés a été effectuée par les coordinateurs des deux cursus. Au terme de ce premier plan d'action, le bilan est mitigé par rapport à la méthodologie de suivi adoptée. Le processus de suivi était

essentiellement assumé par les coordinateurs qualité et le système de gestion documentaire peu construit.

En novembre 2016, un nouveau plan d'action est élaboré à la suite de l'évaluation de suivi organisée par l'AEQES. Afin de répondre aux recommandations établies par les experts, les coordinateurs qualité explorent une nouvelle méthodologie de suivi. Les fiches-actions sont abandonnées au profit d'un nouveau support sous forme de diaporama complété par le responsable de chaque objectif. Les différents diaporamas sont présentés et discutés lors d'une réunion bilan annuelle en présence de la direction et déposés sur une plateforme électronique. Le but de cette nouvelle méthodologie est d'augmenter l'implication des différents acteurs dans la démarche qualité, d'assurer un système de gestion documentaire efficace et d'améliorer la communication vis-à-vis des parties prenantes. Une première évaluation de cette méthodologie sera réalisée en juin 2018.

## EXPÉRIENCE PILOTE EN BELGIQUE FRANCOPHONE : QUEL ACCOMPAGNEMENT ET QUELLE RESPONSABILISATION DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN MATIÈRE DE DÉMARCHES QUALITÉ?

Cathy Duykaerts<sup>1</sup>, Angeline Aubert-Lotarski<sup>2</sup> et Joëlle Sallets<sup>1</sup>

1 Agence pour l'évaluation de la qualité en enseignement supérieur (AEQES) – Belgique

2 Université de Mons – Belgique

L'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) de la Communauté française de Belgique s'est engagée en 2015, s'appuyant sur une large consultation auprès des acteurs clés de l'enseignement supérieur, dans un processus de réflexion méthodologique au sujet de ses pratiques d'assurance qualité externe. La démarche participative a permis de définir les bases d'une expérience pilote (2019-2022) portant sur la mise en œuvre d'une modalité d'évaluation institutionnelle ciblée sur la mission d'enseignement des établissements. La première partie de la communication présentera une synthèse du processus mené à ce jour et des évolutions envisagées ou en cours.

Un des enseignements tirés porte sur l'articulation entre les volets interne et externe de l'assurance qualité. Ainsi, la gestion de la qualité ne se réduit pas à l'évaluation externe mais nécessite, pour atteindre une finalité globale d'amélioration continue de l'enseignement supérieur, une politique définie et des procédures internes pérennes. Dès lors, il apparaît pertinent

de concevoir une méthodologie d'évaluation externe qui sollicite et accompagne les établissements dans leurs responsabilités en matière de qualité. La seconde partie de la communication exposera les effets visés au niveau des établissements et les leviers méthodologiques sollicités par l'Agence concernant :

- La responsabilité des établissements au sens de « devoirs » : comment assurer un meilleur équilibre entre amélioration continue et reddition de compte dans une méthodologie résolument formative ? En effet, l'AEQES ne pratique pas l'accréditation; l'évaluation n'a pas de conséquences en termes d'habilitation ou de financement.
- La responsabilité des établissements au sens de « appropriation » : de quelle manière une institution peut-elle concevoir et mettre en œuvre une politique et un système qualité qui lui sont propres, non seulement parce qu'ils s'inscrivent en cohérence avec sa culture et son fonctionnement, mais surtout parce qu'ils répondent à ses besoins de pilotage ?

## 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

**Kuassi François Deckon<sup>1</sup> et Kasséré Afo Sabi<sup>2</sup>**

- 1 Point focal Projet UNESCO-Shenzhen de renforcement de l'assurance qualité en Afrique – Togo
- 2 Université de Lomé/Membre de l'équipe de pilotage du projet UNESCO-Shenzhen de renforcement de l'assurance qualité en Afrique – Togo

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. À 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). À 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.

Bénéficiaire direct du Projet UNESCO-Shenzhen de renforcement de l'assurance qualité en Afrique, le Togo en exécute la composante 1 : Appui à la création d'organismes nationaux d'assurance qualité. C'est donc dans le cadre de ce Projet que le système togolais d'assurance qualité sera mis en place.

Dans la méthodologie, le pilotage des processus de mise en place d'une assurance qualité interne et d'une assurance qualité externe est simultané. La durée du projet est de trois ans et le public-cible est constitué par les établissements d'enseignement supérieur, publics ou privés.

Depuis le lancement au Togo du projet UNESCO-Shenzhen de renforcement de l'assurance qualité en Afrique, les lignes bougent aussi bien au Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche que dans les établissements publics ou privés d'enseignement supérieur.

## UN AN APRÈS L'AUTOÉVALUATION : QUELS EFFETS SUR LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DES ÉTABLISSEMENTS D'AFRIQUE SUBSAHARIENNE ?

**Jean-Philippe Thouard<sup>1</sup>, Bernard Zuppinger<sup>1</sup>, Kabirou Mohamadou<sup>1</sup> et Zakari Lire<sup>2</sup>**

- 1 Institut de la Francophonie pour la Gouvernance universitaire – Cameroun
- 2 Conseil africain et malgache de l'enseignement supérieur – Burkina Faso

En 2016, dans le cadre de la phase pilote du projet d'appui à l'autoévaluation des universités africaines mené par l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) et le Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES), 12 établissements d'Afrique de l'Ouest, d'Afrique centrale et de Madagascar ont mené à bien leur autoévaluation au niveau institutionnel, de leurs programmes de formation ou, pour l'une d'entre elles, de ses programmes de recherche. Chaque établissement a été accompagné par un expert en démarche qualité de l'enseignement supérieur qui a conseillé la mise en œuvre du processus d'autoévaluation sans y participer lui-même. Chaque autoévaluation a donné lieu à un rapport d'autoévaluation accompagné le plus souvent de recommandations, et validé par les instances de chaque établissement.

Au-delà de l'intérêt que peut porter la photographie instantanée d'un établissement que révèle une autoévaluation, quels sont les bénéfices à terme constatés sur le terrain ? Un an après cette activité, l'AUF mène une enquête systématique sur les effets qu'ont eu ces autoévaluations sur

la gouvernance, l'assurance qualité et le pilotage stratégique des 12 établissements concernés :

- Les objectifs qui ont présidé au déclenchement de l'autoévaluation ont-ils été atteints ?
- Les recommandations formulées à son issue ont-elles été mises en œuvre et ont-elles eu l'effet escompté ?
- Le principe de l'autoévaluation est-il pérennisé au sein de l'établissement ? Les structures de pilotage de l'autoévaluation ont-elles continué à exister sous une forme ou une autre ? L'autoévaluation a-t-elle été étendue à d'autres composantes de l'établissement ?
- Quel impact a-t-elle eu sur les dispositifs d'assurance qualité interne ?
- Quel impact a-t-elle eu sur les dispositifs de planification et de pilotage de l'établissement ?

Il est proposé de présenter l'analyse des résultats de cette enquête dans le contexte de l'Afrique subsaharienne lors du colloque qualité du G3.

## S6-B1

13:15 À 13:40

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR EN COLLABORATION AVEC LES ÉTUDIANTSClarisse Maechling, Nassera Tounsi, Jérôme Terrand,  
Cherifa Mehadji et Nathalie Niederhoffer

Université de Strasbourg – France

Nous développons depuis 20 ans un système qualité destiné à l'enseignement pratique de la qualité à nos étudiants, futurs professionnels du secteur pharmaceutique (1).

Dans ce cadre, nous travaillons chaque année avec des étudiants sur la qualité des formations et des enseignements, en accord avec le système mis en place par l'Université de Strasbourg. Les étudiants exploitent les résultats des sondages d'évaluation des formations et élaborent un plan d'action sur la base des indices de satisfaction calculés pour chaque item : programmes, accompagnement pédagogique, évaluations, information, locaux, ressources documentaires et matérielles. Ces évaluations bi-annuelles depuis 2011 donnent lieu à des plans d'action et ont permis de multiples améliorations; à titre d'exemple, nous avons développé un dispositif d'enseignants-référents afin d'améliorer l'accompagnement pédagogique des étudiants. Les étudiants travaillent également sur la promotion auprès des enseignants de l'évaluation de leurs enseignements. Celle-ci est réalisée sur la base du volontariat, au moyen

de questionnaires types proposés par l'université, et avec un accompagnement possible pour la mise en œuvre et l'analyse des résultats.

Par ailleurs, nous avons mis en place des collèges d'année, structures composées de 2 enseignants responsables d'année et de 4 étudiants élus par leur promotion. Ces collèges d'année sont décrits dans une procédure du système qualité pour l'enseignement de la faculté. Ils permettent d'échanger oralement sur tout point qui touche la vie facultaire/étudiante et l'enseignement. Les responsables enseignants sont les médiateurs entre la promotion et les personnes concernées (ou *vice versa*) en cas de problème.

Notre système qualité repose largement sur l'interaction enseignants-étudiants. Cette approche présente de nombreux avantages, notamment la sensibilisation des enseignants et des étudiants à la qualité, son intérêt et ses évolutions, et leur incitation à contribuer activement à l'amélioration continue de notre formation.

(1) <http://pharmacie.unistra.fr/etudes-et-scolarité/qps>

## S6-B2

13:40 À 14:05

L'ÉVALUATION DES ENSEIGNEMENTS PAR LES ÉTUDIANTS :  
DE LA FRUSTRATION... AU TRAVAIL COLLABORATIF

Anne Vigneul

Haute École Francisco Ferrer – Belgique

En Belgique, l'évaluation des enseignements par les étudiants est un processus d'évaluation formative, obligatoire depuis 2008.

Au sein de la Haute École Francisco Ferrer, différentes options ont été mises en œuvre sans, au regard des constats récurrents dans la littérature (Romainville 2009), jamais donner pleine satisfaction.

Considérant l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) comme partie intégrante de la promotion de la culture qualité au sein de l'institution, un chantier de réflexion a été ouvert, avec pour ambition de sortir des prisons mentales traditionnellement développées eu égard à l'EEE.

Sur base d'un travail collaboratif ayant intégré à la fois les étudiants, les enseignants ainsi que les services transversaux administratifs concernés, le processus d'évaluation des enseignements par les étudiants a été démystifié, revu et organisé en deux volets :

- un volet institutionnel proposant une « évaluation du cursus », à la fois par les étudiants et, en effet miroir, par les enseignants, sur base d'un questionnaire adapté en fonction des sensibilités de chaque catégorie; la mise en

perspective des réponses des étudiants et des enseignants permet de mettre en évidence les points de convergence et de divergence, de dégager une SWOT et d'alimenter le plan d'action de la catégorie concernée;

- un volet pédagogique, permettant à chaque enseignant de construire « son questionnaire d'évaluation des enseignements sur base individuelle et volontaire », au départ de bases de données d'items ou de modèles de questionnaire, mis à disposition et adaptables (Detroz 2017). Des services d'accompagnement offrent aux enseignants qui le souhaitent un épaulement pour la construction du questionnaire ou son interprétation.

L'analyse des résultats de chaque volet par les parties concernées a pour ambition d'œuvrer à la promotion de la culture qualité et à l'amélioration des pratiques pédagogiques. Un regard réflexif sur le fonctionnement du modèle permettra d'en objectiver les résultats.

## L'ÉVALUATION DES ENSEIGNEMENTS À L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE : QUELLE UTILISATION ET QUELLE COMMUNICATION PAR LES ENSEIGNANT-E-S?

Irene Rotondi, Annick Salzmann et Mallory Schaub

Université de Genève – Suisse

L'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s (EEE) est un dispositif très largement adopté dans les institutions d'enseignement supérieur.

À l'Université de Genève (UNIGE), cette pratique est en place depuis 1999, avec pour visée de contribuer à améliorer la qualité de l'enseignement. Il existe donc un intérêt concret à étudier l'utilisation, que font les enseignant-e-s, des résultats de cette procédure et son impact effectif sur leur-s enseignement-s. De plus, un aspect important de cette démarche concerne la communication des résultats auprès des étudiant-e-s, particulièrement soucieux de la visibilité des effets de leur participation aux enquêtes.

L'objectif de notre étude est d'identifier la façon dont les enseignant-e-s de l'UNIGE utilisent et communiquent les résultats de l'EEE. Pour l'atteindre, nous avons mené une enquête en ligne, anonyme, auprès de l'ensemble du corps enseignant. Les questions portaient sur les actions effectuées suite à la réception des rapports concernant leur enseignement, les modalités de

communication des résultats, l'usage des données pour modifier les pratiques pédagogiques, leur perception et attitude par rapport à l'EEE ainsi que leurs souhaits d'accompagnement dans ce contexte.

Les résultats issus des 615 réponses collectées (21 % de taux de réponse) indiquent que l'EEE a un impact sur les pratiques des enseignant-e-s. Ainsi, 93 % des répondant-e-s ont témoigné avoir fait au moins une fois des changements dans leur enseignement suite aux résultats de l'EEE. En revanche, la communication des résultats aux étudiants n'est réalisée que par une minorité de notre échantillon. Cette communication décrira les aspects de l'enseignement concernés par ces changements, et présentera les caractéristiques de la communication des résultats par les enseignant-e-s. Ainsi, ces informations nous aideront à mieux comprendre l'utilisation de l'EEE à l'UNIGE et nous permettront de créer des actions ciblées, afin de promouvoir l'impact de cette pratique sur la qualité de la formation dans notre Institution.

## COMMENT ÉVALUER LES EFFETS D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE? L'EXEMPLE DE LA RÉFORME DES PROGRAMMES DE BACHELIER ET DE MASTER EN SCIENCES PSYCHOLOGIQUES

Mariane Frenay et Jean-Marc Braibant

Université Catholique de Louvain – Belgique

L'UCL a mis en place un outil d'aide au pilotage des programmes d'études – appelé tableau de bord – destiné aux responsables facultaires pour soutenir une démarche qualité (cf. présentation colloque G3 à Genève) en fournissant des données pour mesurer les effets d'une réforme de programmes. C'est l'analyse des enjeux et des principaux résultats de la réforme, implémentée à partir de 2012, du Bachelier et du Master en sciences psychologiques qui sera présentée ici.

« Pourquoi fais-tu ces études? » Les étudiants entamant des études de psychologie ont du mal à répondre. Si on leur demande à quoi ça mène et ce qui est nécessaire pour y arriver, souvent, ils ne voient pas. Face à de tels constats et plus globalement, face à la difficulté exprimée par des étudiants, des enseignants et des professionnels maîtres de stages, à bien cerner les compétences attendues au terme d'un Master, les programmes de Bachelier et de Master en psychologie de l'UCL ont été entièrement réformés, en s'inscrivant dans une approche programme.

Le nouveau programme de Bachelier a été lancé en 2012 suivi du Master en 2015. En 2017, les étudiants de la première cohorte viennent de terminer

leur parcours universitaire. Les enquêtes réalisées auprès de ces derniers mettent en évidence une évolution manifeste des perceptions de la qualité du programme, si on les compare avec celles des étudiants qui n'avaient pas bénéficié de ce programme réformé. Les différences se situent autour de quatre dimensions importantes : l'implication personnelle dans la formation, l'intérêt pour les méthodes pédagogiques, le développement de compétences transversales et la préparation à l'insertion socio-professionnelle. D'autres indicateurs repris dans le tableau de bord confirmeront cette évolution positive.

Le regard complémentaire des deux intervenants ayant assumé des rôles différents (gestionnaire/doyenne, enseignante et *quality manager*) permettra de discuter les effets de la démarche qualité.

## EFFETS DE LA DÉMARCHE QUALITÉ SUR LES ENSEIGNANTS ET ÉTUDIANTS DES FACULTÉS DE PSYCHOLOGIE ET SCIENCES DE L'ÉDUCATION ET DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES DE L'UNIVERSITÉ DE LUBUMBASHI, R.D. CONGO

**Bitambile Balthazar Ngoy-Fiama et Irèn Ngoy-Fiama**

Université de Lubumbashi – République démocratique du Congo

La démarche de l'Assurance qualité à l'Université de Lubumbashi a débuté en 2012 sous l'impulsion du Ministère de l'enseignement supérieur et Universitaire qui avait fait de l'Assurance qualité son cheval de bataille pour le passage de l'enseignement supérieur et universitaire congolais vers le système L.M.D. Emboitant le pas au Ministère précité, le Recteur de l'Université de Lubumbashi avait mis toutes les batteries en marche pour faire de l'Assurance qualité une démarche prioritaire qui devait aboutir à l'accréditation externe de l'UNILU. Dans notre recherche débutée en mars 2018, nous avons comme objectif d'évaluer, par la méthode d'enquête psychosociale au moyen des techniques

du questionnaire et de l'entretien semi-directif, les effets de la démarche qualité menée depuis plusieurs années à l'UNILU, sur les enseignants et les étudiants de la faculté de Psychologie et des Sciences de l'éducation ainsi que sur ceux de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de l'UNILU. Les données de cette enquête en cours seront traitées quantitativement à l'aide du test statistique chi-carré et qualitativement au moyen de l'analyse de contenu des données relatives à l'entretien semi-directif avec 20 enseignants et 40 étudiants des deux facultés précitées. La discussion de résultats trouvés, la conclusion et les références vont cloôturer notre exposé.

## INSTAURATION D'UN SYSTÈME D'ASSURANCE QUALITÉ À TRAVERS LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION DANS L'ENSEIGNEMENT

**Razika Tahi et Bouchra Nadji**

Université M'Hamed Bougara de Boumerdes – Algérie

L'instauration du système Licence Master Doctorat (LMD) est basée essentiellement sur l'approche par compétence. Celle-ci est difficile à définir, car il n'existe pas de consensus pour une définition unique de la compétence. Le manque de clarté de cette dernière rend difficile la compréhension de son approche. En pédagogie, ce flou s'est répercuté sur le terrain lors du passage de l'université du système classique vers le système LMD. Ce dernier requiert des améliorations qualitatives sur le plan des enseignements, de la recherche et de l'évaluation. Dans le but d'améliorer la qualité de l'enseignement, en se conformant aux exigences de l'assurance qualité, de nouvelles démarches éducatives intégrant les Technologies de l'Information et de la Communication dans l'Enseignement (TICE) sont actuellement mises en œuvre à travers un programme national de télé-enseignement.

C'est dans ce contexte que nous présentons dans cette communication deux retours d'expérience sur la conception, l'expérimentation et l'évaluation d'une formation : l'une en e-learning, puis l'autre

en *blended learning*. Pour l'élaboration de ces formations, nous avons suivi les différentes phases d'un modèle d'ingénierie pédagogique (analyse préalable du projet, élaboration des contenus de la formation, mise au point des scénarii pédagogiques, conception des supports multimédia puis une mise à l'épreuve du dispositif). Durant la première expérimentation, nous avons rencontré de nombreux obstacles qui ont perturbé la formation. La seconde expérimentation a permis d'éliminer nombre de problèmes techniques rencontrés en e-learning, mais a fait apparaître d'autres problèmes. À travers la description et l'analyse de toutes ces étapes, nous mettons en relief les points forts et les points faibles de ces expérimentations, ce qui va nous permettre de comprendre toute la difficulté d'application d'un système d'assurance qualité.

Nous concluons en proposant un ensemble de propositions concrètes pour une meilleure insertion d'un système d'assurance qualité par les TICE, adapté à notre environnement socio-économique et universitaire.

LE LEADERSHIP PARTAGÉ : UNE STRATÉGIE GAGNANTE?  
DU DÉFI DE S'INSCRIRE DANS UNE TEMPORALITÉ BALISÉE  
PAR DES INSTANCES ET DES RELAIS SPÉCIFIQUES

## Atelier

Selma Bellal

CPSI-Centre de formation Pour les Secteurs Infirmier et de santé de l'ACN  
(association belge des praticiens de l'art infirmier) – Belgique

Le CPSI est un établissement d'enseignement pour adultes qui offre des formations dans le domaine de la santé, reconnues dans l'espace européen d'enseignement supérieur. Les formations sont dispensées par des enseignants exerçant par ailleurs une activité professionnelle, ce qui facilite l'actualisation des contenus de cours par rapport à l'évolution des pratiques professionnelles.

Si les spécificités du public et du corps professoral sont gages d'une autonomie et d'une implication importante des parties prenantes dans la dynamique d'enseignement, elles constituent néanmoins un frein quant à leur investissement dans la démarche qualité, dès lors que la formation doit être conciliée dans un temps contraint par d'autres obligations.

La conduite du changement réclame ainsi de s'inscrire dans une temporalité balisée par des instances et des relais spécifiques, structurés de manière à favoriser la co-construction des orientations de la politique qualité.

Dans cette optique, cette communication propose d'éclairer les particularités du mode de gouvernance développé; mode de gouvernance dont l'enjeu principal est de se doter de structures et de fonctions de coordination des processus favorisant une transposition des attendus en matière de qualité qui ne soit pas désincarnée par rapport aux cultures disciplinaires et au projet d'établissement. Avec pour corollaire, une nouvelle posture d'architecte ensemblier pour le management de direction, se trouvant face au double défi de faire fonctionner ces instances, potentiellement facilitatrices de changement, et de définir les contours et limites de la délégation. Dans cet atelier, l'exposé sera soumis à l'analyse des participants, au travers d'un travail en sous-groupes destiné d'une part, à favoriser l'organisation et la valorisation du contenu et, d'autre part, à stimuler l'intelligence collective pour enrichir la démarche présentée.

LES PATIENTS ÉVALUATEURS EN PÉDAGOGIE MÉDICALE,  
EN RECHERCHE EN SANTÉ ET DANS LA GESTION DES  
SOINS DE SANTÉ : TERRAINS D'EXPÉRIMENTATION

## Audrey L'espérance

Centre de recherche du Centre Hospitalier de l'Université de Montréal – Canada

La perspective des patients sur la pratique médicale ainsi que leurs savoirs expérimentiels leur confèrent une position privilégiée pouvant nourrir leur jugement évaluatif. Ils sont donc de plus en plus considérés comme évaluateurs : 1) en pédagogie médicale; 2) en gestion des soins et services de santé; ainsi qu'en 3) recherche en santé. Le domaine du partenariat patient en soi représente un changement de paradigme majeur en considérant le patient comme un acteur de ses propres soins et un expert de la vie avec une maladie (Karazivan, Dumez, Flora et coll., 2015). Cette transformation majeure se traduit par un partenariat de soins qui peut permettre une meilleure adéquation entre le patient et ses soignants.

Le Centre d'excellence sur le partenariat avec les patients et le public (CEPPP) s'affaire actuellement à comprendre de quelle manière les patients peuvent influencer les trois sphères médicales, soit la pédagogie médicale, la recherche en santé et

la prestation des soins et services. Dans ce contexte, nous nous posons la question du rôle du patient comme évaluateur. Comment est-ce que le patient peut contribuer à l'évaluation et donc à la qualité de l'enseignement et des programmes en médecine, du partenariat dans les soins et services et en recherche?

Plusieurs terrains ont été identifiés afin de tester des méthodes et des outils d'évaluation qui pourraient permettre une intégration des patients comme évaluateur à plus long terme et de façon transversale dans le système de santé.

Cette présentation s'affaire à décrire les expériences dans les milieux de soins, dans les milieux de recherche et en pédagogie médicale où le patient a pris un rôle d'évaluateur. Nous en dégageons des tendances et des questionnements qui pourront permettre une plus grande réflexion sur les défis que cela pose, ainsi que sur les processus de formalisation de leur rôle comme évaluateur.

EFFETS ET IMPACTS SYSTÉMIQUES D'UNE  
DÉMARCHE QUALITÉ EN FORMATION EN SANTÉ

Jean-Denis Aubry

Université François Rabelais et Centre Hospitalier de Blois Mail Pierre Charlot – France

Dans le contexte actuel de l'enseignement supérieur et de la santé, les organismes de formation sont de plus en plus incités à engager des démarches qualité dont les effets intéressent fortement les tutelles (taux de diplomation, taux d'employabilité...).

L'Institut de Formation en Soins infirmiers du Centre Hospitalier de Blois est engagé dans une démarche ISO 9001 depuis fin 2013. Depuis 5 ans, nous avons développé différentes méthodes de recueil et de mesure de résultats avec le déploiement d'outils permettant de mesurer la satisfaction des apprenants (questionnaires, agrégation de données...). Le choix des indicateurs d'activité et de performance est le fruit de réflexions collégiales et pluridisciplinaires engageant toutes les équipes pédagogiques, administratives et techniques de l'institut. Ils sont suivis pluri-annuellement et révisés l'année suivante en revue de direction au profit d'objectifs plus pertinents. Ils s'orientent par exemple sur les résultats des évaluations, l'intérêt pédagogique des lieux de stage... Les

données sont agrégées dans des tableaux de bord et plans d'action puis diffusés selon plusieurs canaux de communication : affichage, diffusion en ligne pour l'interne et l'externe...

Les retombées de l'engagement de la démarche qualité impactent les projets pédagogiques de l'institut et leur déclinaison auprès des étudiants. Dans une démarche d'écoute client, ils ont la parole lors de Conseils de Vie Étudiante qui ponctuent la gouvernance de notre institut. Voulus par le législateur, ils nous permettent de recueillir les insatisfactions et besoins des apprenants (hybridation pédagogique de l'enseignement de l'anglais...).

La visibilité des effets d'un management par la qualité influe sur le regard que portent les tutelles sur la systémie de l'institut. Elles nous incitent à promouvoir cette démarche auprès des instituts non certifiés du territoire, reconnaissant par là-même l'intérêt grandissant de ces projets actuels et à venir (HCERES...).

DÉMARCHE POUR CONCRÉTISER UNE NORME  
D'AGRÈMENT EN LIEN AVEC LA RESPONSABILITÉ  
SOCIALE : L'EXEMPLE DE LA FACULTÉ DE  
MÉDECINE DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉALSerge Quérin, Ahmed Maherzi, Christian Bourdy, Réjean Duplain,  
Joanie Cyrenne-Tourigny et Hélène Boisjoly

Université de Montréal – Canada

Les programmes canadiens d'études médicales de premier cycle (M.D.) doivent satisfaire aux normes du Comité d'agrément des facultés de médecine du Canada. Depuis juillet 2016, un élément sur la responsabilité sociale (RS) des facultés de médecine a été ajouté. Chaque faculté doit maintenant décrire : a) les populations vulnérables qu'elle a la responsabilité de servir, en précisant comment elle a établi leurs priorités en matière de santé; b) comment elle s'acquitte de son engagement en matière de RS dans son processus d'admission, dans le contenu de son programme d'études et dans les types d'expériences éducatives qu'elle offre à ses étudiants; c) au-delà de la formation médicale initiale, les actions en lien avec la RS qu'elle prévoit mener et les mesures de résultats précises qu'elle entend utiliser.

La Faculté de médecine de l'Université de Montréal (UdeM) avait déjà fait la preuve de son engagement en matière de RS par diverses actions, notamment en créant en

2005 un campus délocalisé en Mauricie, qui a permis d'augmenter la main-d'œuvre médicale dans cette région. En septembre 2017, la doyenne a créé un Bureau de la RS. Son directeur a formé un comité de réflexion et d'action de 20 membres, qui se réunit mensuellement. Un sous-comité de l'agrément formé de 5 membres a veillé à formuler les premières propositions du comité sous forme de réponses à un questionnaire d'agrément qui étaient exigées en avril 2018. Cette contrainte posée par l'agrément a, en fait, permis d'orienter les discussions du comité principal vers des actions concrètes et réalistes qui seront menées au cours des mois et des années à venir, en collaboration avec divers départements, directions et comités de la Faculté. Nous croyons que l'intégration des principes de RS dans les normes d'agrément aura une influence déterminante dans la démarche qualité des programmes de médecine.

## EFFETS DE LA PRISE EN COMPTE DES VALEURS SOCIÉTALES DANS LA DÉMARCHE QUALITÉ : CONTRIBUTION AU DÉPLOIEMENT D'UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE. L'EXEMPLE DE LA HAUTE ÉCOLE ROBERT SCHUMAN

Luc Canautte

Haute École Robert Schuman (HERS) – Belgique

### Problématique

L'assurance qualité peut-elle être guidée par la défense des valeurs sociétales qu'une institution d'enseignement supérieur a identifiées et intégrées dans sa vision stratégique ?

Si oui, comment ?

Actuellement, le positionnement épistémologique et théorique face à cette problématique est totalement neuf. Or, questionner les modalités de promotion de valeurs, en particulier celle de l'équité, dans l'enseignement supérieur renvoie directement aux fonctions et aux rôles assignés par le monde politique à l'éducation, d'autant plus que les inégalités existantes dans l'éducation renvoient elles-mêmes à celles de la société (réf le décret inclusion).

### Méthodologie et dispositif

Au départ du modèle EFQM (*European Foundation of Quality Management*), la méthodologie adoptée repose sur les procédures et processus qualité :

- Mesures internes pour comprendre, prévoir, améliorer la performance et anticiper l'impact sociétal sur la perception des parties prenantes;
- Utilisation de matrices et d'indicateurs permettant une compréhension claire des résultats de la stratégie sociétale

de l'organisation ainsi que des politiques et processus qui la soutiennent.

### Outils

La HERS, au moyen de son outil HERSe, a intégré, dans son modèle de management de la qualité (EFQM), la promotion de l'équité, liée à une série d'indicateurs et de cibles préalablement définis.

Fort des conclusions de nombreuses études en gestion de la qualité, montrant l'importance du développement des valeurs pro sociales, l'établissement en promeut la déclinaison dans les plans de cours, les projets intégrés, la recherche appliquée, ainsi que dans ses plans d'action qualité. Cette déclinaison des valeurs pro sociales est rendue possible grâce à l'outil HERSe permettant le déploiement d'une stratégie qualité fondée à la fois sur les ESG et sur le modèle EFQM. Par l'analyse qu'il permet de générer, il fournit des pistes concrètes en faveur d'une nouvelle vision pour un enseignement à hautes valeurs sociétales, à l'horizon 2030 en Communauté française et dans ses relations avec le monde.

## EFFETS D'UN PROCESSUS D'ASSURANCE QUALITÉ SUR L'ADOPTION DU CHANGEMENT AU NIVEAU FACULTÉ, LE CAS D'UNE UNIVERSITÉ FRANCOPHONE AU LIBAN

Ursula El Hage

Université Saint Joseph de Beyrouth (USJ) – Liban

Le monde est à l'ère de la mondialisation, de la technologie et de l'intégration. Une étude du McKinsey Global Institute estime qu'entre 400 et 800 millions d'emplois seront automatisés d'ici 2030. Compte tenu de l'évolution rapide de l'économie, il est fondamental que nos établissements d'enseignement fassent les changements nécessaires pour être prêts pour l'avenir. Cette évolution a provoqué des changements majeurs conduisant à la nécessité d'une adaptabilité dans le système éducatif afin de résister dans cette nouvelle ère.

Cette communication porte sur le processus d'assurance qualité réalisé au sein d'une université francophone au Liban dans le cadre de l'accréditation institutionnelle. Une des finalités du processus était de « *maintenir la compétitivité de l'université et augmenter son attractivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel.* » L'objectif d'adoption du changement au

niveau faculté était de renforcer la capacité interne de chaque faculté de gérer ses processus de changement et de créer une culture qualité interne pour ainsi maintenir sa compétitivité et augmenter son attractivité.

Les pratiques de gestion de changement de chaque phase du processus seront présentées, accompagnées par les résultats provoqués sur la culture de la faculté. Le processus qualité a fourni un centre d'apprentissage et de formation pour chaque faculté, l'auto-évaluation a été un jalon dans le cadre d'un programme d'amélioration continue, chaque faculté a pu reconnaître ses forces et faiblesses selon le plan stratégique et les critères d'accréditation et mettre un plan d'action priorisé consensuel. Le processus qualité a aussi visé à célébrer les plans d'actions achevés et les bonnes pratiques et à susciter l'enthousiasme pour le progrès.

## ÉLABORATION D'UN CADRE DIRECTEUR POUR LA PROMOTION ET L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ À LA FACULTÉ DE PHARMACIE DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Emma Ferreira<sup>1,2</sup>, Isabelle Lafleur<sup>1</sup>, Nathalie Letarte<sup>1,3</sup> et Gilles Leclerc<sup>1</sup>

1 Université de Montréal – Canada

2 Centre hospitalier universitaire Ste-Justine (CHU Ste-Justine) – Canada

3 Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) – Canada

### Mise en contexte

La Faculté de pharmacie de l'Université de Montréal compte 13 programmes dont deux sont évalués par des organismes d'agrément. En novembre 2017, le docteur de premier cycle en pharmacie a reçu la visite du Conseil canadien de l'agrément des programmes de pharmacie identifiant les forces et les limites du programme. Les principales limitations étaient l'absence d'un processus d'évaluation continue, la surcharge de travail des étudiants et l'implication limitée des partenaires externes, les cliniciens associés.

### Objectifs et démarche

Développer un cadre directeur encadrant la promotion et l'amélioration continue de la qualité dans l'ensemble de ses programmes. Le cadre vise à :

- Mobiliser et engager les membres du personnel et les partenaires externes;
- Intégrer une gouvernance de qualité dans les activités régulières du personnel;
- Développer un volet de surveillance des indicateurs clés;
- Assurer une mise en œuvre successive et itérative.

Inspiré des orientations institutionnelles (Bureau de la promotion de la qualité et Unité de performance organisationnelle et de la gestion des risques), le cadre est le résultat d'une réflexion d'un groupe de travail du vice-décanat aux études de premier cycle alimenté par une recension des écrits ainsi que par des consultations auprès d'experts et de personnes ressources.

### Résultats

L'amélioration de la qualité des programmes est un processus complexe qui doit s'arrimer aux planifications stratégiques facultaire et universitaire. Le cadre directeur subdivise la qualité en trois grandes caractéristiques : gouvernance du programme, expérience d'apprentissage et résultats du programme. Le cadre propose l'intégration d'un cycle itératif d'amélioration de la qualité au cœur des activités, fonctions et tâches du personnel. Peu de facultés ont mené à terme un tel processus, positionnant notre Faculté parmi les précurseurs.



# PLAN DU CAMPUS

## Cocktail et buffet

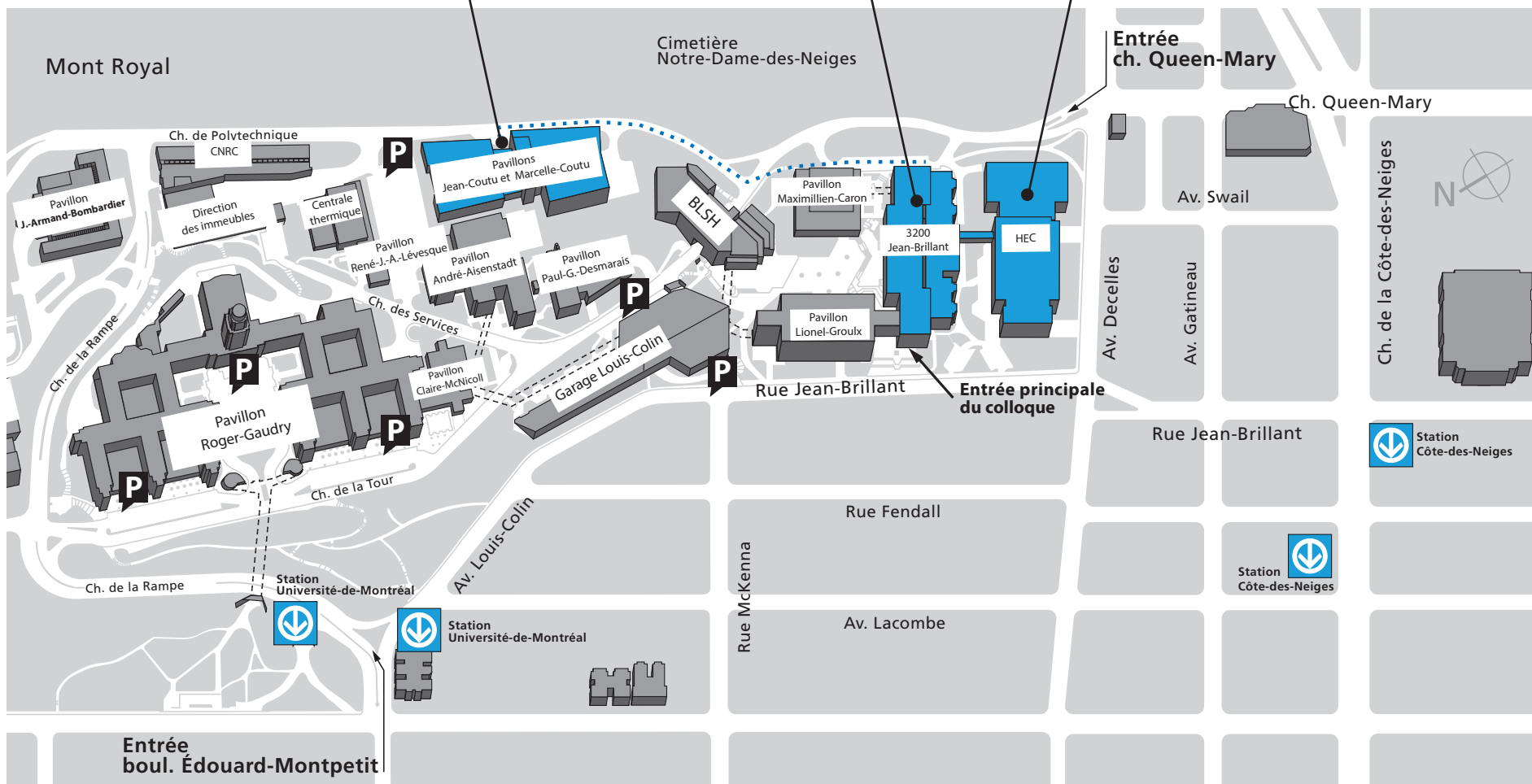
Agora Morris et Rosalind Goodman  
Jeudi 25 octobre 17:30

## Colloque

Ateliers, conférences  
et communications

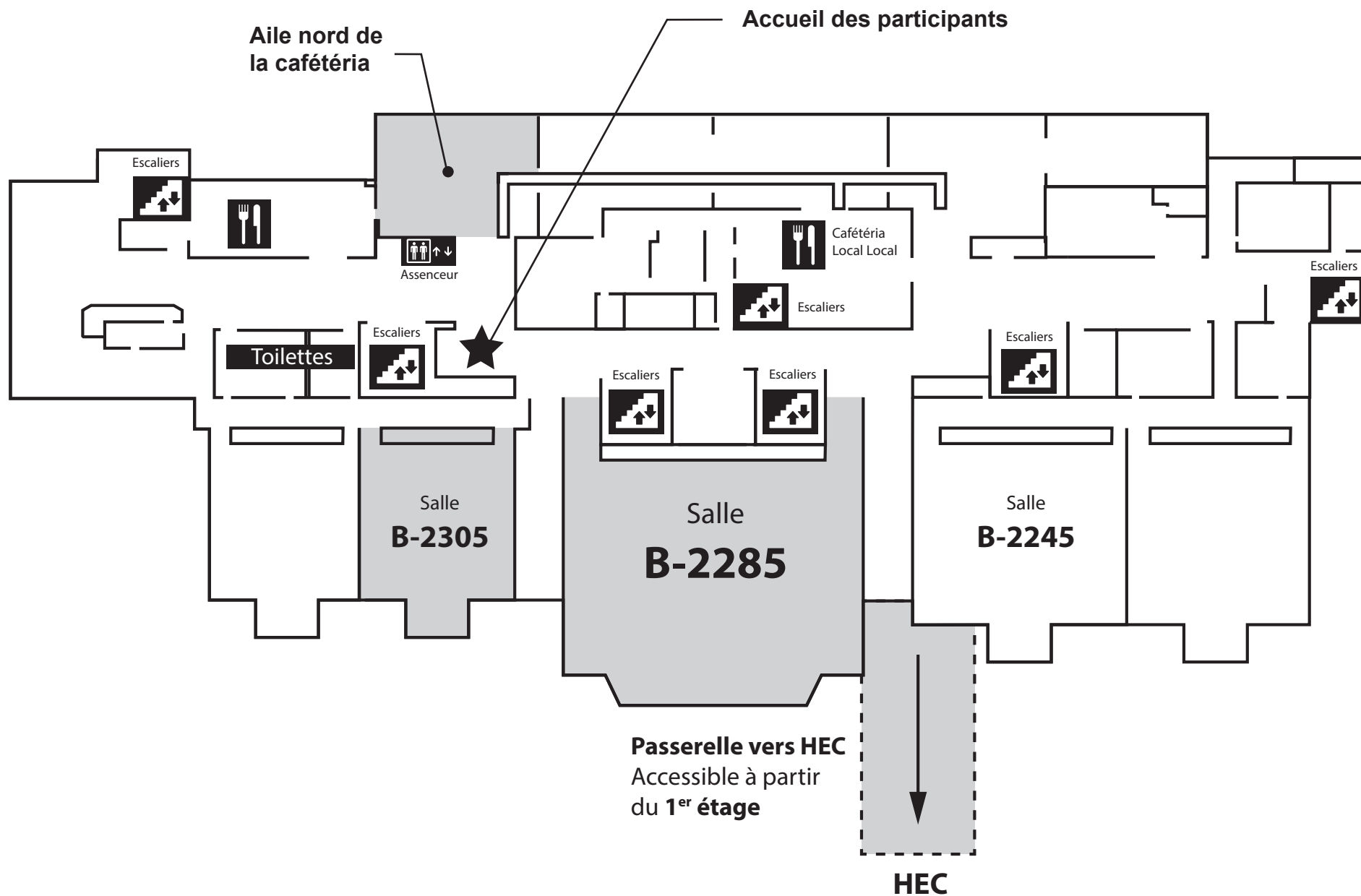
## Apéro de bienvenue

Mercredi 24 octobre 17:30

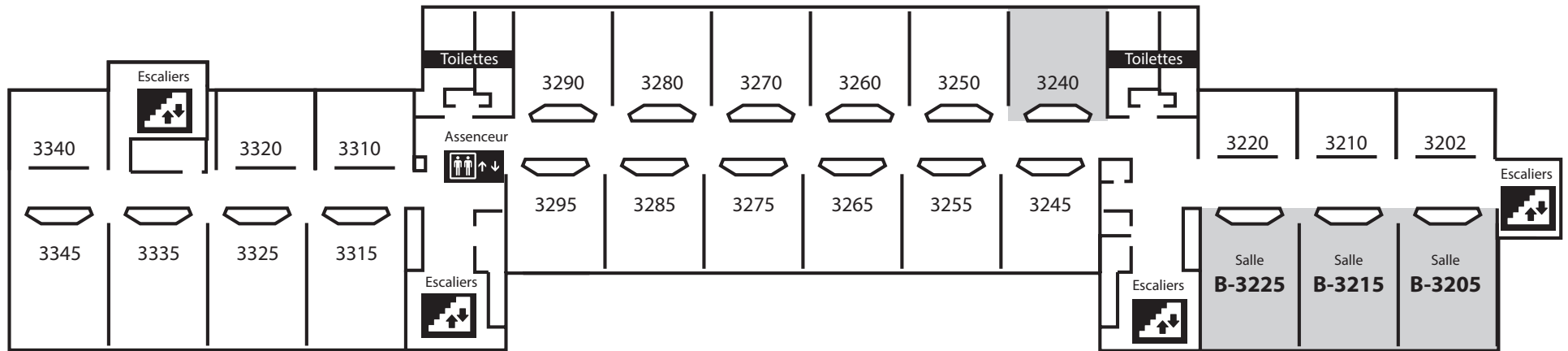


# PLAN DU PAVILLON 3200, RUE JEAN-BRILLANT

## 2<sup>e</sup> étage



# 3<sup>e</sup> étage







Université de Montréal  
Pavillon 3200, rue Jean-Brillant  
Montréal Qc H3T 1N8

[g3-qualite@umontreal.ca](mailto:g3-qualite@umontreal.ca)  
[G3-qualite2018.sciencesconf.org](http://G3-qualite2018.sciencesconf.org)