



Université Saint-Joseph de Beyrouth  
جامعة القديس يوسف في بيروت

# Présentation du Processus Assurance Qualité USJ

**Equipe Assurance qualité**

**Décembre 2018**

[www.usj.edu.lb/qualite](http://www.usj.edu.lb/qualite)  
[qualite@usj.edu.lb](mailto:qualite@usj.edu.lb)

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

Ursula El Hage, Expert qualité

Décembre 2018



# Plan

- I. Finalités et objectifs
- II. Critères et cycle qualité
- III. Système Assurance qualité
- IV. Exemple domaine pédagogique
- V. Impact
- VI. Pistes d'avenir pour gestion du processus



# I- Finalités et objectifs

## Finalités

**Développement  
et amélioration**

Renforcement  
**positionnement** national,  
régional et international

**Compétitivité**

## Objectifs

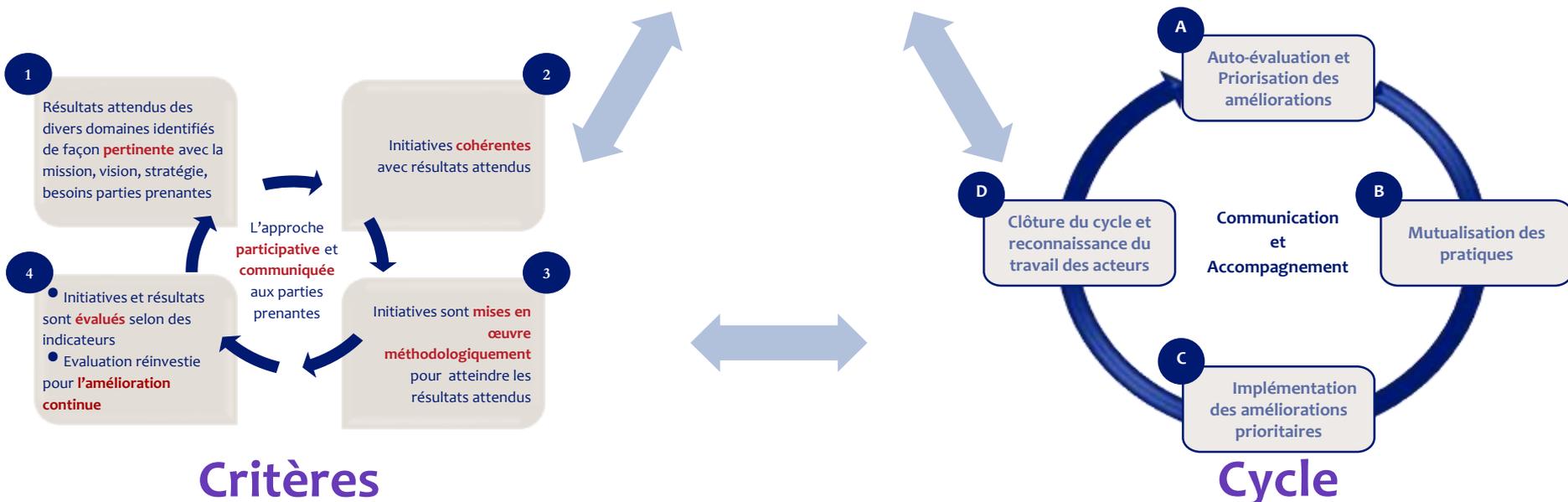
**Développement d'une  
culture qualité**

**Accréditation  
institutionnelle**



# II- Critères et cycle qualité

## Domaines





## A- Domaines

**Profil et stratégie  
institutionnels**

**Gouvernance**

**Assurance qualité**

**Enseignement et  
Appui aux  
étudiants**

**Recherche**

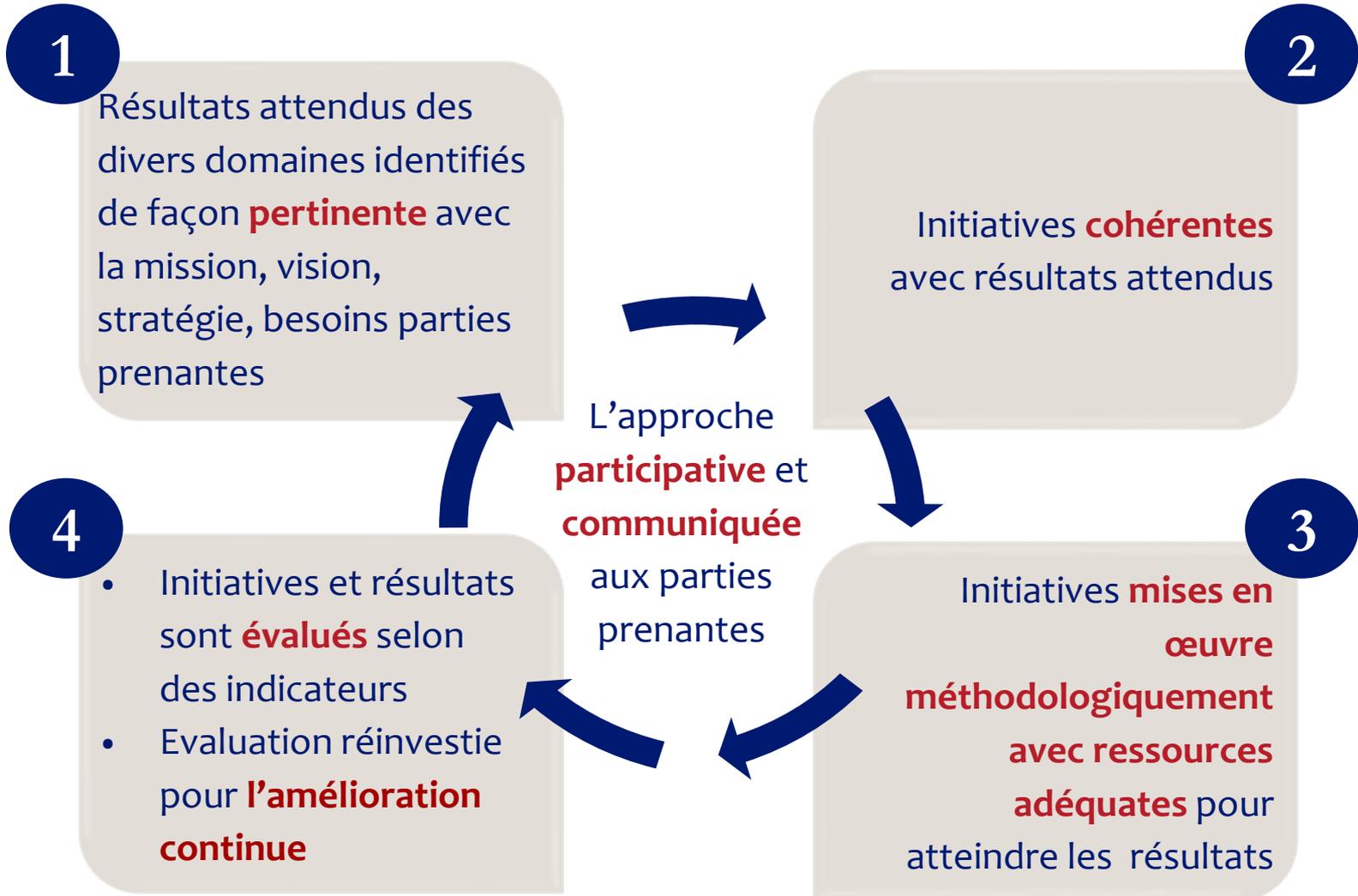
**Ressources**  
Humaines, Financières,  
Infrastructure,  
Technologiques

**Engagement  
dans la cité**

**Internationalisation**

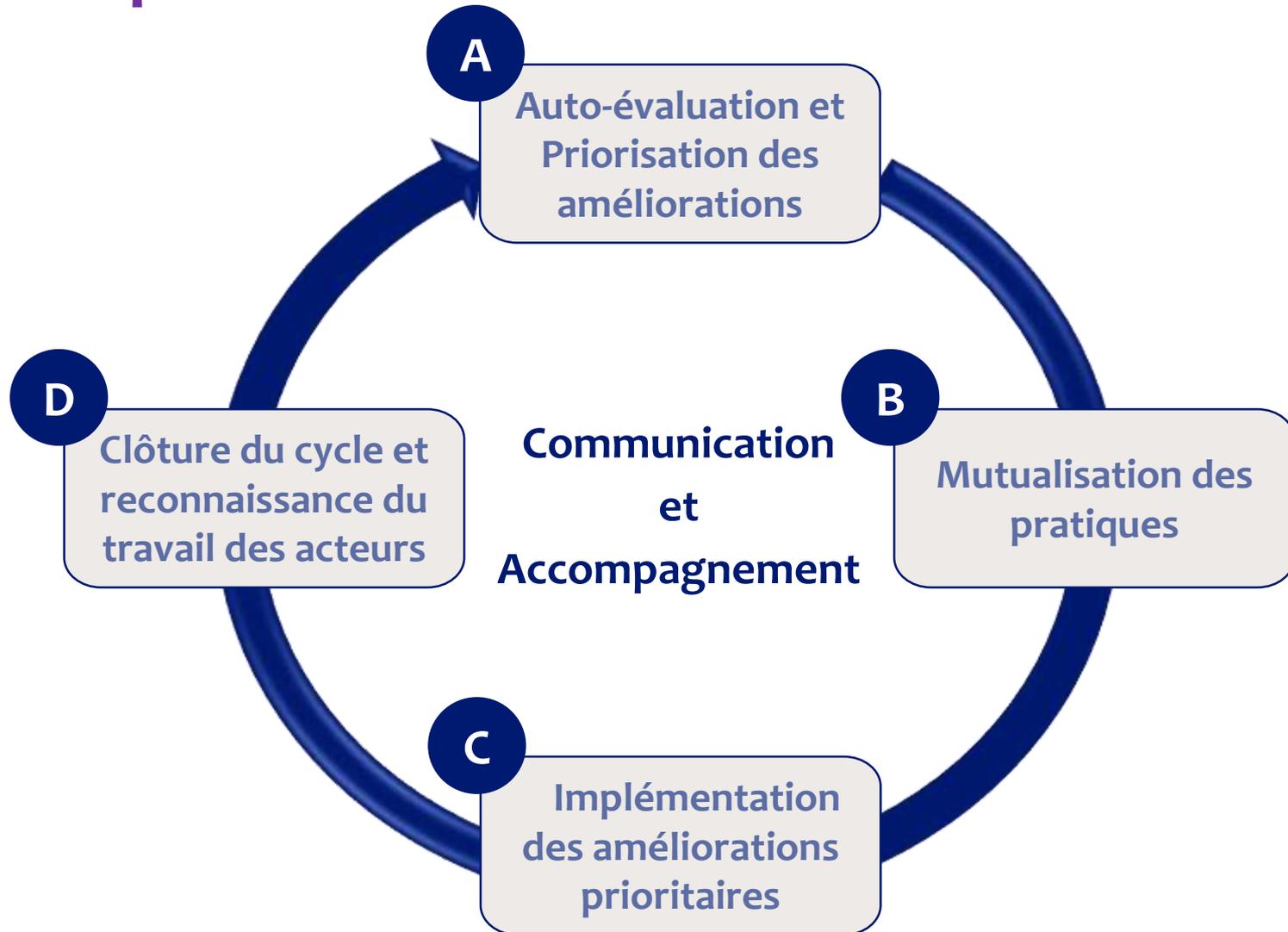


## B- Critères qualité





# C- Cycle qualité

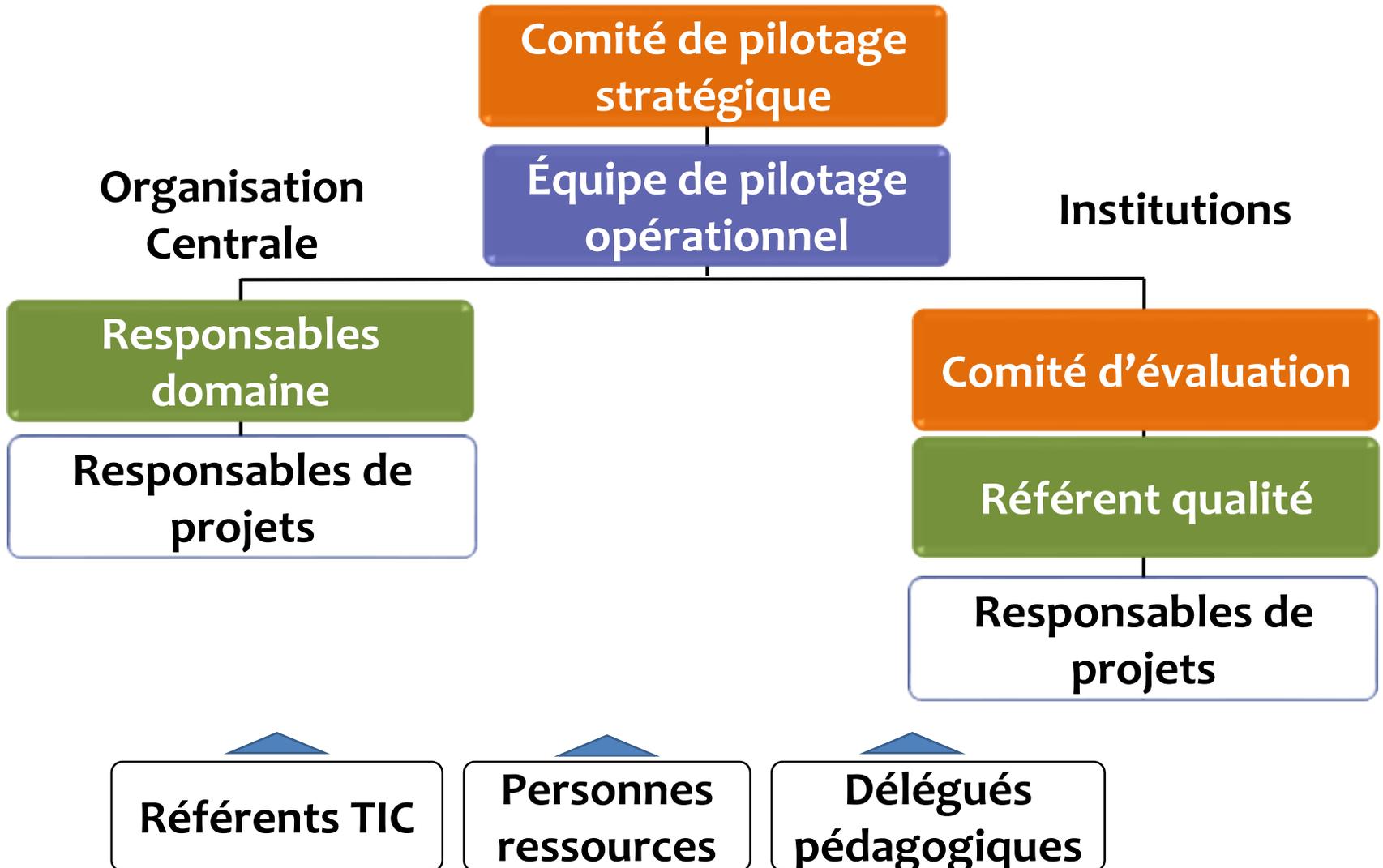




## III- Système Assurance qualité



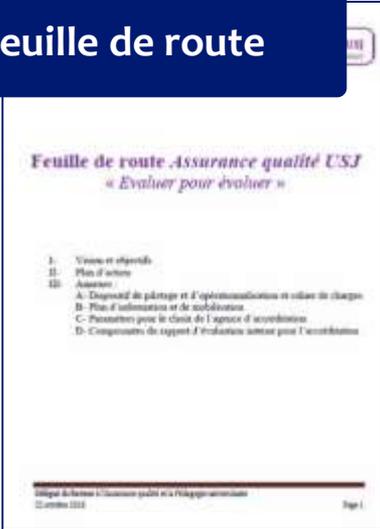
# A- Dispositif opérationnel



# B- Publications



## Feuille de route



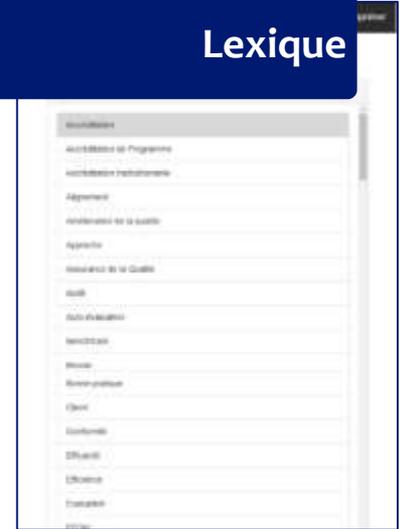
## Référentiel qualité USJ



## Questionnaire qualité (services, institutions, enseignants)



## Lexique



## Guide de plan d'action



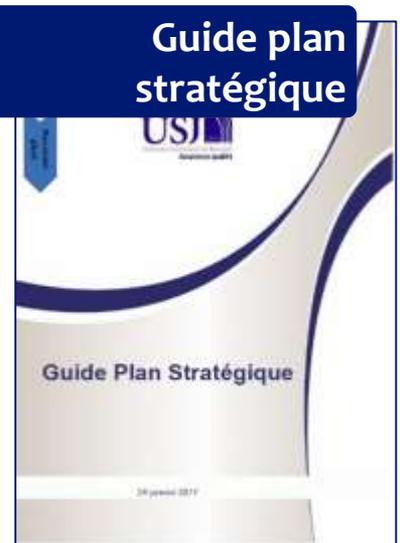
## Guide de mutualisation des bonnes pratiques



## Manuel de pédagogie universitaire



## Guide plan stratégique





# C- Accompagnement



**Autoévaluation**



**Améliorations Institutions/ Enseignants**



**Améliorations OC/PSG et institutions**



**Mutualisation bonnes pratiques**



**Support institutionnel et individuel**



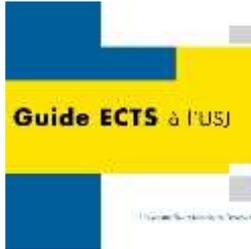


Films

Réseau personnes ressources



Guide ECTS



Sites MPU : Ressources thématiques ([mpu.usj.edu.lb](http://mpu.usj.edu.lb))

Carrefours d'échange pédagogique/ Tables rondes



Sites AQ : Ressources thématiques ([www.usj.edu.lb/qualite](http://www.usj.edu.lb/qualite))



Accompagnement institutionnel et individuel



## Exemples mise en écho BP et Défis

### Évaluation des programmes

- Évaluation des acquis niveau programmes
- Évaluation critériée
- Évaluation intégratrice
- Intégration de TPC

### Méthodes d'enseignement

- Méthodes actives pour grands groupes
- Projets collaboratifs en ligne pour étudiants

### Enseignements

- Mutualisation des enseignements
- Articulation enseignement/recherche
- Implication des enseignants vacataires

### Accompagnement des étudiants

- Tutorat par les pairs
- Accompagnement de stage
- Analyse du décrochage des étudiants

### Lien avec marché

- Sondage des besoins du marché
- Analyse de compétitivité
- Renforcement liens avec marché du travail
- Élaboration de référentiels de compétences en collaboration avec marché du travail
- Insertion professionnelle

### Lien avec anciens

- Lien continu avec anciens
- Sondage auprès des diplômés



# D- Formation



Session de formation



# E- Plateforme numérique Assurance qualité

## Niveau institutionnel

Autoévaluation

Priorisation des améliorations

Initiatives et projets

Tableau de bord

Rapport

- Situation actuelle de l'institution
- Forces/Opportunités d'amélioration



# E- Plateforme numérique Assurance qualité

## Niveau institutionnel

Autoévaluation

Priorisation des améliorations

Initiatives et projets

Tableau de bord

Rapport

Processus de priorisation des améliorations

Individuel



# E- Plateforme numérique Assurance qualité

## Niveau institutionnel

Autoévaluation

Priorisation des améliorations

Initiatives et projets

Tableau de bord

Rapport

Outil de gestion de projets et initiatives



# E- Plateforme numérique Assurance qualité

## Niveau institutionnel

Autoévaluation

Priorisation des améliorations

Initiatives et projets

Tableau de bord

Rapport

Tableau de bord de l'équipe de gestion

Individuel



# E- Plateforme numérique Assurance qualité

## Niveau institutionnel

Autoévaluation

Priorisation des améliorations

Initiatives et projets

Tableau de bord

Rapport

Rapports du processus Assurance qualité

Individuel



# E- Plateforme numérique Assurance qualité

## Niveau enseignant / administratif

Dépôt de bonnes pratiques

Difficultés / Défis

Consultation de pratiques  
de ressources

Suggestions  
et Idées

Consultation de Personnes  
ressources

Lexique

- Répond à **enjeu, défi, difficulté**
- Mérite d'être **partagée**
- Mène à meilleure **performance/satisfaction**



# E- Plateforme numérique Assurance qualité

## Niveau enseignant / administratif

Dépôt de bonnes pratiques

Difficultés / Défis

Consultation de pratiques et de ressources

Suggestions et Idées

Communauté et Personnes ressources

Lexique

- Entrer en contact
- Partager avec collègue
- Signaler **appréciation** (« Like »)
- Créer **communautés**
- Souhait participer à une **rencontre**: on organise



# E- Plateforme numérique Assurance qualité

## Niveau enseignant / administratif

Dépôt de bonnes pratiques

Difficultés / Défis

Consultation de pratiques et de ressources

Suggestions et Idées

Contacts et Personnes ressources

Lexique

- Par **thème**
- Proximité **disciplinaire** et **géographique**: ubérisation



# E- Plateforme numérique Assurance qualité

## Niveau enseignant / administratif

Dépôt de bonnes pratiques

Difficultés / Défis

Consultation de pratiques et de ressources

Suggestions et Idées

Contacts et Personnes ressources

Lexique

Mise en écho défis/difficultés avec bonnes pratiques  
( *share needs and solutions* )

- **Bonne pratique** y relative peut vous être envoyée
- **Mesures** peuvent être proposées



# E- Plateforme numérique Assurance qualité

## Niveau enseignant / administratif

Dépôt de bonnes pratiques

Difficultés / Défis

Consultation de pratiques et de ressources

Suggestions et Idées

Contacts et Personnes ressources

Lexique

Faciliter la **circulation** des suggestions et idées



## E- Plateforme numérique Assurance qualité Niveau enseignant / administratif

Dépôt de bonnes  
pratiques

Difficultés / Défis

Consultation de pratiques  
et de ressources

Suggestions  
et Idées

Contacts et Personnes  
ressources

Lexique

Langage commun favorise culture commune



# E- Plateforme numérique Assurance qualité

## Niveau enseignant / administratif

Dépôt de bonnes pratiques

Difficultés / Défis

Consultation de pratiques et de ressources

Suggestions et Idées

Contacts et Personnes ressources

Lexique

Recherche par mots-clés

# F- communication

**Site Assurance qualité**  
[www.usj.edu.lb/qualite](http://www.usj.edu.lb/qualite)



**Rubriques système numérique:**  
 « *Contactez-nous* » et « *Aide* »  
 (répond aux questions fréquentes)

**Site MPU**  
<https://mpu.usj.edu.lb>



**Rencontres**



**Lettre Assurance qualité**  
<https://www.usj.edu.lb/qualite/lettre>





## IV- Exemple domaine pédagogique

# A- Logique au niveau pédagogique

## Référentiel de compétences et RAP

- Mission, Valeurs, Vision
- Besoins et attentes marché du travail et parties prenantes
- Défis et enjeux sociétaux

**Pertinence**

**Équité**

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

Participation  
*Organisation  
apprenante*

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

**Cohérence**

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

**Efficacité**

Projet 2018-2019

**Transparence et Communication**

- ✓ Référentiels programmes
- ✓ Plans UE



## Niveau programme

**Efficacité**  
Acquisition

**Référentiel de compétences:**  
adéquat avec **mission, vision,**  
**valeurs, besoins** (marché, parties  
prenantes), **défis** sociétaux

**Pertinence**

**Participation**  
Organisation  
apprenante

**Résultats apprentissage niveau  
programme (RAP)**

**Transparence**  
Communication

**Croisement: RAP et Programme**  
(unités d'enseignement)

**Cohérence**

**Equité**  
Qualité inclusive,  
pour tous

**RAUE/Méthodes enseignement-  
apprentissage/ Évaluation/  
Soutien**



## Croisement RAP/Programme (UE)

	RAP A1	RAP A2	RAP A3	RAP B1	RAP B2	RAP C1	RAP C2	RAP C3...
UE 1	√		√					
UE 2	√	√						√
UE 3		√	√					
UE 4	√			√				
UE 5					√			
UE 6				√				√
UE 7						√	√	
UE 8					√	√		√
UE								

Équilibre  
entre RAP

Couverture des RAP par les  
UE

UE sans lien avec RAP



# Niveau Unité d'enseignement

## Modalités Évaluation

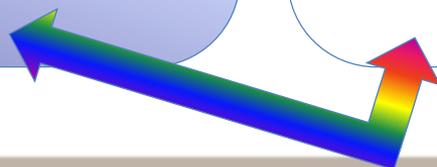
Résultats d'apprentissage UE- RAUE	Contenu	Méthodes d'enseignement

- ✓ Centrés sur l'étudiant
- ✓ Formulés en verbes
- ✓ Précisant seuil de maîtrise
- ✓ Observables et mesurables

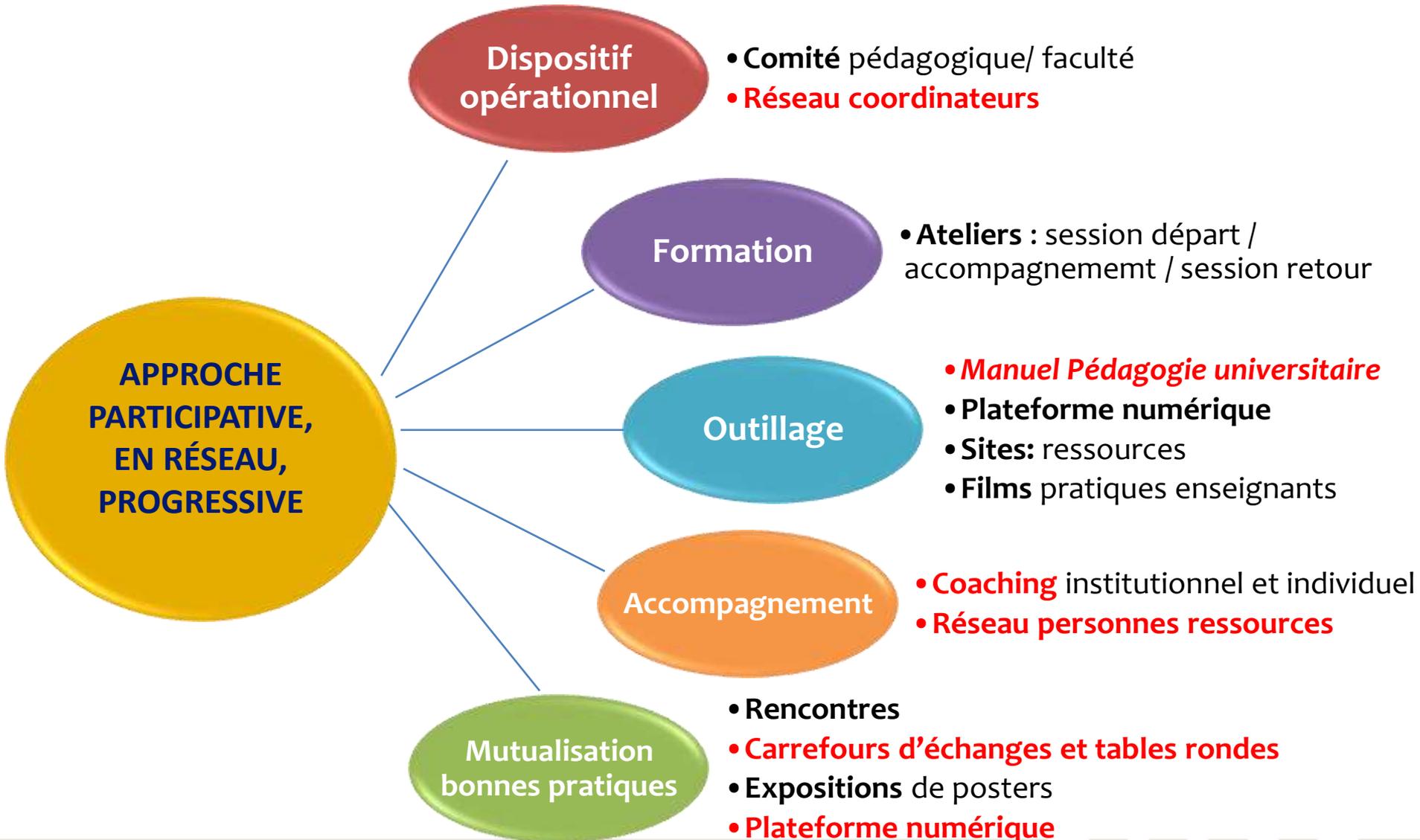
Se poser la question:  
Que fera l'étudiant  
de ces  
connaissances?  
La réponse précise  
le RAUE

Garantes de  
l'atteinte des  
RAUE

*Voir Manuel de  
pédagogie  
universitaire USJ*



# B- Support et accompagnement





**Manuel  
de pédagogie  
universitaire**  
mpu.usj.edu.lb/manuel

**Chapitres supplémentaires  
2016 - 2017**

avec le soutien de



[mpu.usj.edu.lb/manuel](http://mpu.usj.edu.lb/manuel)



# V- Impact



# A- Infographie

## Auto-évaluation

29	Institutions
230	Personnes ayant participé
10	Unités administratives
9	Campus

## Rencontres

400	Enseignants
150	Membres des services généraux
10	Rencontres avec étudiants

## Améliorations

436	Améliorations retenues au niveau des institutions et OC (à date)
-----	--

## Positionnement International

2	Classements internationaux
---	----------------------------

## Projets

126	Projets d'amélioration reportés (à date)
-----	--

## Outils

13	Modules de système numérique
5	Guides

## Bonnes Pratiques

98	Bonnes pratiques publiées
----	---------------------------

# B- Effets généraux:

## 1- Fonctionnement institutionnel

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

## 2- Représentations

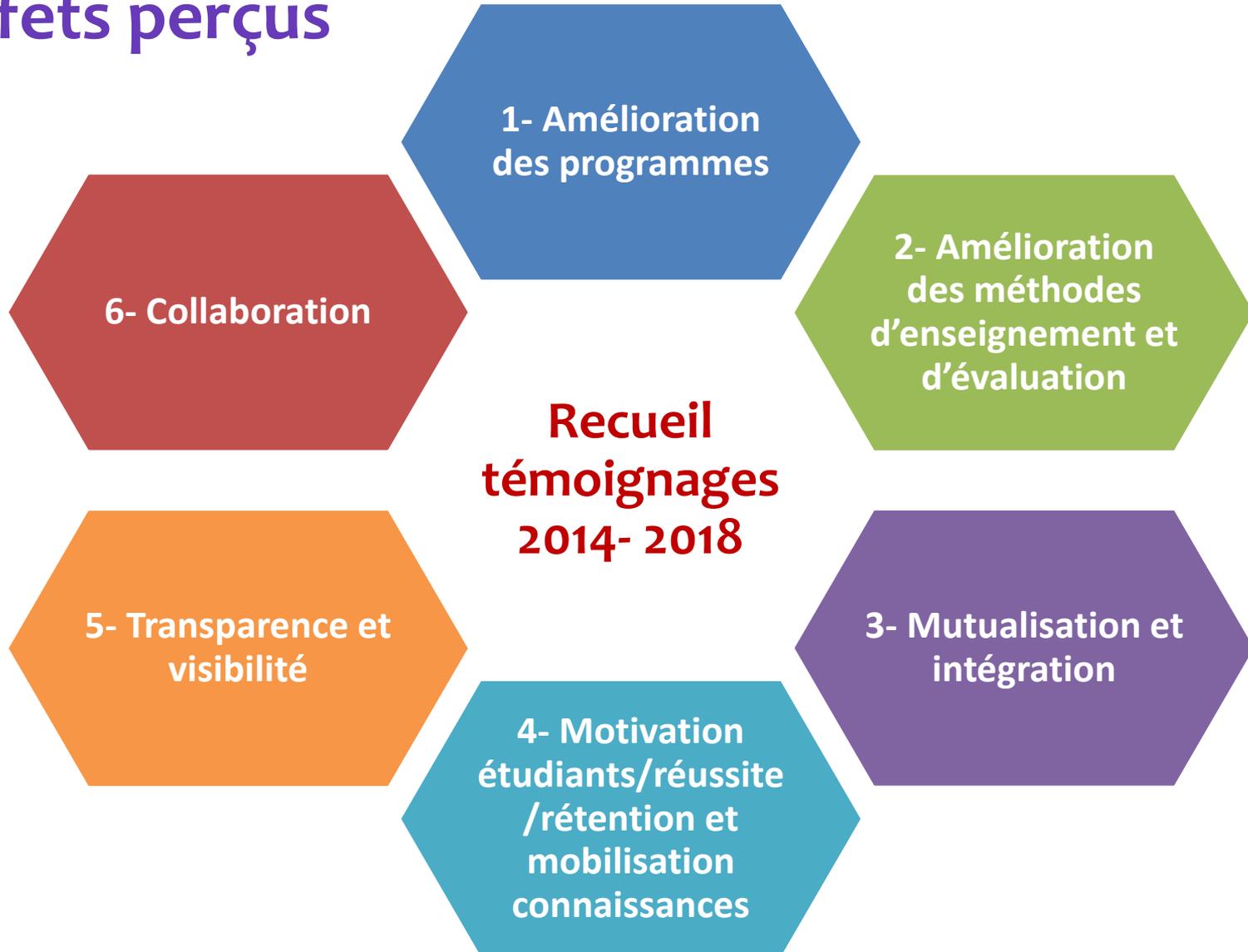
- **Modification identité professionnelle** enseignant universitaire et manager: Compétences d'ordre pédagogique
- Conscience des **nouvelles expertises et compétences nécessaires**: Pilotage projets, coaching, accompagnement, conseil, etc.
- **Liens avec qualité pour tous** (dont les moins outillés)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

## 3- Amélioration des pratiques

- Septembre 2018: **126 projets d'amélioration** sur *Plateforme AQ*
- Plus grande **motivation des enseignants** due à la valorisation des pratiques
- Contagion
- **Mutualisation** de bonnes pratiques: levier d'amélioration
- Capitalisation et **développement de pratiques**
- **Solution à des problèmes concrets**: Mise en écho problèmes/Solutions



## C- Effets perçus





## 1- Amélioration des programmes

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



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

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



### 3- Mutualisation et intégration

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



4- Motivation  
étudiants/réussite/  
mobilisation  
connaissances

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



## 5- Transparence et visibilité

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



## 6- Collaboration

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



# L'essentiel : processus a favorisé la qualité pour tous, excellence inclusive



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



## V- Pistes d'avenir pour gestion du processus

1. Évaluer le fonctionnement du processus qualité
2. Évaluer son impact
3. Veiller à l'intégration des résultats de l'évaluation
4. Renforcer la capacité et le rôle des référents qualité
5. Renforcer la capacité des équipes dans la gestion de projets
6. Activer la rubrique *Bonnes pratiques* de la plateforme
7. Développer l'implication des étudiants dans le processus



## Contacts :

- **Nada Moghaizel-Nasr, *Déléguée du Recteur à l'Assurance qualité et la Pédagogie universitaire***  
Tél : 01-421000 - ext. 1182
- **Ursula El Hage, *Expert qualité*** - ext. 1171
- **Lina Koleilat, *Coordinatrice administrative*** - ext. 1174

Email : [qualite@usj.edu.lb](mailto:qualite@usj.edu.lb)  
[usj.edu.lb/qualite](http://usj.edu.lb/qualite) et [mpu.usj.edu.lb](http://mpu.usj.edu.lb)

