



# REGARDS SUR L'UNIVERSITÉ LAVAL QUÉBEC

MAI 2015



[www.enseignementsup-recherche.gouv.fr](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr)

MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE, DE  
L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR ET DE  
LA RECHERCHE



# Sommaire

<b>PREAMBULE .....</b>	<b>4</b>
<b>CONTRIBUTEURS .....</b>	<b>5</b>
<b>OBJECTIFS DE LA MISSION.....</b>	<b>7</b>
<b>1 PREMIERE PARTIE : MISE EN CONTEXTE.....</b>	<b>10</b>
1.1 L'enseignement supérieur québécois.....	10
1.2 L'Université Laval.....	13
1.3 L'organisation des études .....	15
1.4 Une dynamique de recrutement.....	16
<b>2 DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE L'ECOSYSTEME PEDAGOGIQUE.....</b>	<b>18</b>
2.1 La gouvernance : l'explicitation d'une vision .....	19
2.2 Les technologies de l'information : une composante essentielle de la stratégie.....	22
<b>3 TROISIEME PARTIE : SYNTHESE .....</b>	<b>49</b>
<b>SOURCES ET DOCUMENTS.....</b>	<b>53</b>
<b>GLOSSAIRE QUEBECOIS/FRANÇAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>55</b>

# Préambule

Par ce rapport, fruit d'une mission qui s'est déroulée du 17 au 24 mai 2015 à l'université Laval, les auteurs souhaitent partager leur analyse politique et organisationnelle d'un établissement d'enseignement supérieur québécois pour mettre en **évidence ce que peuvent être une politique d'établissement et sa concrétisation** dans leur dimension pédagogique, et ce, à travers la compréhension des principes organisateurs, de l'agencement des actions, de la mobilisation et du soutien des acteurs qui sous-tendent les axes stratégiques du projet pédagogique de cette université.

Les auteurs s'accordent pour inviter le lecteur à considérer les propos qui suivent comme des éclairages susceptibles de contribuer à sa propre réflexion. En aucun cas, ils n'ont une visée comparative ou une vocation de modélisation programmatique ou dogmatique. Ils ont pour but de donner à comprendre un fonctionnement universitaire singulier dans un contexte tout autant singulier.

Après une évocation générale de l'établissement qui a servi de terrain d'étude aux membres de la mission, s'ensuivra une présentation de l'organisation et du développement pédagogiques au sein de l'université Laval. Les différentes dimensions seront analysées par un exposé de réalisations concrètes. Le rapport conclut par une synthèse systémique des dimensions engagées dans la transformation des pratiques. Des liens vers des documents disponibles en ligne sont proposés au lecteur qui désirerait approfondir certains aspects abordés.

# Contributeurs

Cette mission, organisée par Didier Paquelin, a été réalisée du 17 au 24 mai 2015.

Ont participé à la mission et contribué à la rédaction de ce rapport :

ARNAULT Patricia, [patricia.arnault@univ-poitiers.fr](mailto:patricia.arnault@univ-poitiers.fr)

Expert à la Mission de la pédagogie et du numérique pour l'enseignement supérieur  
MENESR-DGESIP-MiPNES

Enseignant-chercheur, Université de Poitiers - UFR Sciences Fondamentales et Appliquées

BERTHET Jean-Pierre, [jean-pierre.berthet@ec-lyon.fr](mailto:jean-pierre.berthet@ec-lyon.fr)

Directeur de la Stratégie Numérique, Directeur du LearningLab IDEFI GEN-IDEA  
Ecole Centrale de Lyon

BERTRAND Claude, [claud.bertrand@enseignementsup.gouv.fr](mailto:claud.bertrand@enseignementsup.gouv.fr)

Conseiller stratégique pédagogie pour l'enseignement supérieur MENESR-DGESIP

BEUST Pierre, [pierre.beust@unicaen.fr](mailto:pierre.beust@unicaen.fr)

Directeur du Centre d'Enseignement Multimédia Universitaire  
Université de Caen Basse-Normandie

CARRIERE Stephan, [stephan.carriere@univ-poitiers.fr](mailto:stephan.carriere@univ-poitiers.fr)

Ingénieur pédagogique IDEFI – PARE / Centre de Ressources, d'Ingénierie et d'Initiatives  
Pédagogiques (CRIIP)  
Université de Poitiers

CHARPILLE Jean-Louis, [jean-louis.charpille@enseignementsup.gouv.fr](mailto:jean-louis.charpille@enseignementsup.gouv.fr)

Expert à la Mission de la pédagogie et du numérique pour l'enseignement supérieur  
MENESR-DGESIP-MiPNES  
Université de Lorraine

COUNIL Elisabeth, [elisabeth.counil@enseignementsup.gouv.fr](mailto:elisabeth.counil@enseignementsup.gouv.fr)

Chef de projet à la Mission de la pédagogie et du numérique pour l'enseignement supérieur  
MENESR-DGESIP-MiPNES

CROUZIER Marie-Françoise, [marie-francoise.crouzier@enseignementsup.gouv.fr](mailto:marie-francoise.crouzier@enseignementsup.gouv.fr)

Chef de la Mission de la pédagogie et du numérique pour l'enseignement supérieur  
MENESR-DGESIP-MiPNES

LAWRANCE Linda, [linda.lawrance@u-bordeaux-montaigne.fr](mailto:linda.lawrance@u-bordeaux-montaigne.fr)

Vice-présidente commission de la formation et de la vie universitaire du conseil académique  
Université Bordeaux Montaigne

MEUNIER Jean-Marc, [jean-marc.meunier@univ-paris8.fr](mailto:jean-marc.meunier@univ-paris8.fr)

Vice-président numérique - Université Paris 8

PAQUELIN Didier, [didier.paquelin@enseignementsup.gouv.fr](mailto:didier.paquelin@enseignementsup.gouv.fr)

Expert à la Mission de la pédagogie et du numérique pour l'enseignement supérieur  
MENESR-DGESIP-MiPNES

Enseignant-chercheur, Université Bordeaux Montaigne

Titulaire de la Chaire de Leadership en Pédagogie de l'Enseignement Supérieur - Université  
Laval (Québec)



*Équipe de la Mission Québec 2015*

## Sigles :

- **DGESIP** : Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle.
- **IDEFI - GEN IDEA** : Initiatives d'Excellence en Formations Innovantes - Approche pédagogique expérientielle nourrie par le Design-Thinking, <http://www.programme-idea.com> et <http://learninglabeducation.com/>
- **IDEFI - PaRé** : Initiatives d'Excellence en Formations Innovantes - Parcours Réussite, <http://pare.univ-poitiers.fr>
- **MiPNES** : Mission de la pédagogie et du numérique pour l'enseignement supérieur
- **MENESR** : Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

# Objectifs de la mission

Cette mission a été organisée dans le but de comprendre le fonctionnement d'une université étrangère dans le champ de la politique pédagogique en portant un intérêt particulier à des dimensions et des niveaux variés. Le questionnaire initial a été formulé et transmis au préalable aux différents interlocuteurs québécois dont les noms et fonctions sont présentés plus loin. Ce questionnaire s'organisait selon quatre axes :

- la connaissance du contexte et de la structuration de l'offre de formation,
- la gouvernance,
- la réussite des étudiants,
- l'accompagnement des enseignants dans l'évolution de leurs pratiques pédagogiques.

## La connaissance du contexte et de la structuration de l'offre de formation

### Présentation de l'université Laval :

- Quelle est la structuration de l'enseignement québécois et quelle place occupe l'enseignement supérieur dans ce contexte ?
- Comment est organisé l'enseignement supérieur, et comment s'articule-t-il avec les différentes structures en présence (CEGEP, Universités, Réseau des universités du Québec, etc.) ?
- De quel ordre sont les effectifs des étudiants et quelles sont leurs évolutions ?
- Quels sont les grands principes organisateurs de l'offre pédagogique (cours versus programme, syllabus ou plan de cours, crédits versus ECTS, évaluations, sessions, etc.) ?

### Le rôle du Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche :

- Quelles sont les relations entre le MEESR et les universités dans les domaines de la formation et de la recherche ?
- Quelles sont les instances (compositions, fonctions) qui interviennent dans ces relations ?

### La politique et les activités internationales dans la gouvernance universitaire et dans la pédagogie de l'enseignement supérieur :

- Comment s'organisent la gouvernance, les instances décisionnelles et exécutives ?
- Quelles sont les sources de financement d'une université québécoise ?
- Quelle est la politique internationale d'une université francophone en Amérique du Nord ?
- Quels sont les différents partenariats et comment s'organisent-ils (thématiques, objectifs, financements) ?

## La gouvernance

### Conception et évaluation des programmes et des enseignements :

- Comment est définie l'offre de formation : quels acteurs, quels processus, quel calendrier ?
- Quelles sont les modalités d'évaluation et d'évolution de l'offre de formation ?

- Quels sont les principes de mutualisation des cours (équivalents des unités d'enseignement) entre plusieurs programmes (équivalents des formations) ?
- Quelles sont les pratiques, outils et méthodes retenues pour l'évaluation des enseignements ?

#### **Formation à distance :**

- Quelle est la politique de développement de l'offre de formation à distance ?
- Quels sont les publics visés ?
- Quelles sont les pratiques de formation à distance des étudiants ?
- Comment est organisée cette offre de formation à distance ? Comment est-elle supportée par les dispositifs technologiques ?
- Comment sont organisées les évaluations des acquis d'apprentissage pour les étudiants à distance ?
- Quel est le modèle économique de la formation à distance ?

#### **Formation continue :**

- Quelle est la politique de développement de l'offre de formation continue ?
- Quels sont les publics visés ? Quel est le rayonnement de l'offre de l'Université Laval ?
- Quelles sont les modalités de cette offre de formation continue ?

## **La réussite des étudiants**

#### **Appui à la réussite des étudiants :**

- Quelles sont les différentes actions développées en appui à la réussite des étudiants ?
- Comment ces actions s'organisent-elles pour les trois cycles de formation ?
- Comment les étudiants sont-ils associés à la définition de ces actions ?

#### **Reconfiguration des espaces physiques d'apprentissage et documentaires :**

- Dans quel contexte et avec quelle démarche la réflexion et les actions de reconfiguration des espaces physiques d'apprentissage ont-elles été conduites ?
- Quelles sont les actions entreprises auprès des enseignants et des étudiants ?
- Quelles sont les analyses pédagogiques et organisationnelles dégagées ? Quels sont les principaux enseignements tirés de ces reconfigurations ?

#### **Le numérique pour la pédagogie :**

- Quel est l'environnement numérique offert à l'étudiant ?
- Quels sont les services universitaires engagés dans le développement de cet environnement ?
- Quels sont les coûts investis et pour quels résultats ?
- Quelles sont les usages de ces services par les étudiants ? Comment sont-ils observés et analysés ?

## **L'accompagnement des enseignants dans leur développement professionnel**

#### **Politique de recrutement des personnels et gestion des ressources humaines :**

- Quelles sont les politiques et modalités de recrutement des personnels enseignants, chercheurs et administratifs ?
- Quels sont les règles et principes qui régissent l'évolution des carrières ?

- Comment sont gérées, pour les enseignants chercheurs, les activités pédagogiques et de recherche ?

#### **Soutien au développement professionnel des enseignants et reconnaissance des initiatives pédagogiques :**

- Quelles sont les actions incitatives et de reconnaissance à destination des enseignants menées pour favoriser leur engagement dans l'évolution de leurs pratiques pédagogiques ?
- Quelles sont les modalités de formation et d'accompagnement des enseignants dans le développement de compétences pédagogiques, au niveau de l'université d'une part, au niveau facultaire, d'autre part ?

Pour conduire cette analyse collective, des rencontres ont été organisées avec différentes personnalités de l'Université Laval et du Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (par ordre alphabétique) :

- **Guy Allard**, vice-recteur adjoint aux ressources humaines
- **Eric Bauce**, vice-recteur exécutif
- **Geneviève Charland**, conseillère en formation du Bureau des services pédagogiques
- **Julie Caron**, coordinatrice à l'administration, Centre Apprentiss, Faculté de médecine
- **Charles Cauchon**, conseiller à la direction des Affaires étudiantes, institutionnelles et internationales du MEESR
- **Gilles Chiniara**, directeur scientifique du Centre Apprentiss, Faculté de médecine
- **Jean-François Constant**, directeur par intérim aux Affaires étudiantes, institutionnelles et internationales du MEESR
- **Jean-François Forgues**, directeur exécutif, Faculté des sciences de l'administration
- **Nicolas Gagnon**, directeur, Bureau des services pédagogiques
- **Monique Généreux**, coordonnatrice du Bureau international de l'université
- **Loubna Ghaouti**, directrice de la bibliothèque
- **Vincent Goulet**, directeur général du service de formation continue
- **Thérèse Hamel**, professeur, Faculté des sciences d'éducation
- **Hélène Johnson**, adjointe au vice-recteur, vice-rectorat aux études et aux activités internationales, en charge de l'évaluation des programmes
- **Nicole Lacasse**, vice-rectrice adjointe aux activités internationales
- **René Lacroix**, vice-recteur exécutif, système d'information
- **Marie-Josée Larocque**, directrice à l'Enseignement et recherche universitaires du MEESR
- **Eric Martel**, directeur adjoint du Bureau de formation à distance
- **Sarah Caroline Poitra**, conseillère pédagogique, évaluation des enseignements, Bureau des services pédagogiques
- **François Pothier**, vice-recteur adjoint à la qualité de la formation et appui à la réussite
- **Richard Poulin**, adjoint au vice-recteur. Vice-rectorat aux études et aux activités internationales.
- **Claude Savard**, président de la Commission des études
- **Serge Talbot**, directeur général du premier cycle
- **Steve Vachon**, directeur-adjoint, Bureau des services pédagogiques

*Les participants à la mission remercient chaleureusement l'ensemble de ces personnes pour leur disponibilité, la qualité des présentations, le professionnalisme et la générosité dans les échanges ainsi que pour l'abondance des documents mis à disposition.*

# 1

## Mise en contexte

Cette première partie présente des éléments de contexte pour faciliter la compréhension de l'organisation de l'enseignement supérieur québécois en rappelant les évolutions du système éducatif entreprises depuis les soixante dernières années. La présentation de la structuration de l'offre de formation permettra au lecteur de traduire dans ses propres représentations la singularité québécoise.

### 1.1 L'enseignement supérieur québécois

Le système universitaire québécois est le fruit d'une histoire particulière articulant le niveau provincial et des spécificités locales. Il est resté longtemps élitiste reposant sur un système privé aux mains de la communauté religieuse. Après l'enseignement secondaire, seuls les collèges classiques donnaient accès à l'université et étaient réservés aux familles aisées. La durée des études était de 8 ans sans diplôme intermédiaire.

En 1943, l'instruction devient obligatoire. Cette réforme s'inscrit dans les grands chantiers de la [« Révolution tranquille »](#) qui a débuté en 1960 et qui couvre les domaines de l'éducation, de l'économie, de la société et de la culture. La commission royale d'enquête conduite sous la

direction du recteur Parent est à l'origine d'une grande réforme de l'éducation qui jette les bases d'un mouvement de démocratisation et de développement de l'enseignement public, qui se traduit notamment par la création du ministère de l'enseignement supérieur et sa laïcisation. Cette commission, après de multiples consultations, a donné lieu au rapport connu sous le nom de rapport Parent paru en 1963, qui, en cinq volumes, pose les principes et formalise des propositions d'évolution de l'enseignement du primaire à l'enseignement supérieur. Dans les années 60 sont créées les classes polyvalentes et les institutions d'enseignement secondaire ; la progression s'y fait par matière et non par année. La création des CEGEP (collèges d'enseignement général et professionnel, 48 au total dont 5 anglophones) permet de proposer une passerelle entre le niveau secondaire et les études universitaires. À cette même époque fut mis en place le réseau des universités du Québec (10 universités, écoles et instituts en réseau dont une université à distance, la Télé-université), complétant l'offre antérieure en enseignement supérieur à laquelle contribuent au total 18 établissements. Les universités assurent classiquement des fonctions de formation, de recherche, de diffusion et des transferts de connaissances.

L'ensemble des universités québécoises accueille environ 231 000 étudiants<sup>1</sup>. L'évolution des effectifs étudiants dépend tout à la fois de la démographie et de l'augmentation du taux d'élèves d'une tranche d'âge accédant à l'enseignement supérieur, lequel taux augmente depuis les années soixante-dix<sup>2</sup> (cf. encart : évolution des inscriptions dans l'enseignement supérieur).



**Rencontre de la Mission avec des représentants du gouvernement du Québec**

<sup>1</sup> « Une étude du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science (MESRS) prévoit 231 538 étudiants à temps plein pour l'année universitaire en cours, soit une hausse de 10,9 % par rapport à 2009-2010. Une légère hausse de 0,7 % surviendra en 2015-2016 et fera passer ce nombre à 233 127 étudiants. » (Source : <http://impactcampus.ca/actualites/effectif-etudiant-2014-2015/>, dc 13 septembre 2015) La population québécoise comprend 8,215 millions d'habitants, dont près d'un million ont entre 15 et 24 ans (données 2014). Le taux d'entrée à l'université, établi sur l'ensemble de la population, est légèrement inférieur à celui observé en France (3% contre 4%).

<sup>2</sup> Source : statistiques Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de la Science, MESRS, 2013, [http://www.mesrs.gouv.qc.ca/fileadmin/administration/librairies/documents/Ministere/acces\\_info/Statistiques/Statistiques\\_ES/Statistiques\\_enseignement\\_superieur\\_2013.pdf](http://www.mesrs.gouv.qc.ca/fileadmin/administration/librairies/documents/Ministere/acces_info/Statistiques/Statistiques_ES/Statistiques_enseignement_superieur_2013.pdf)

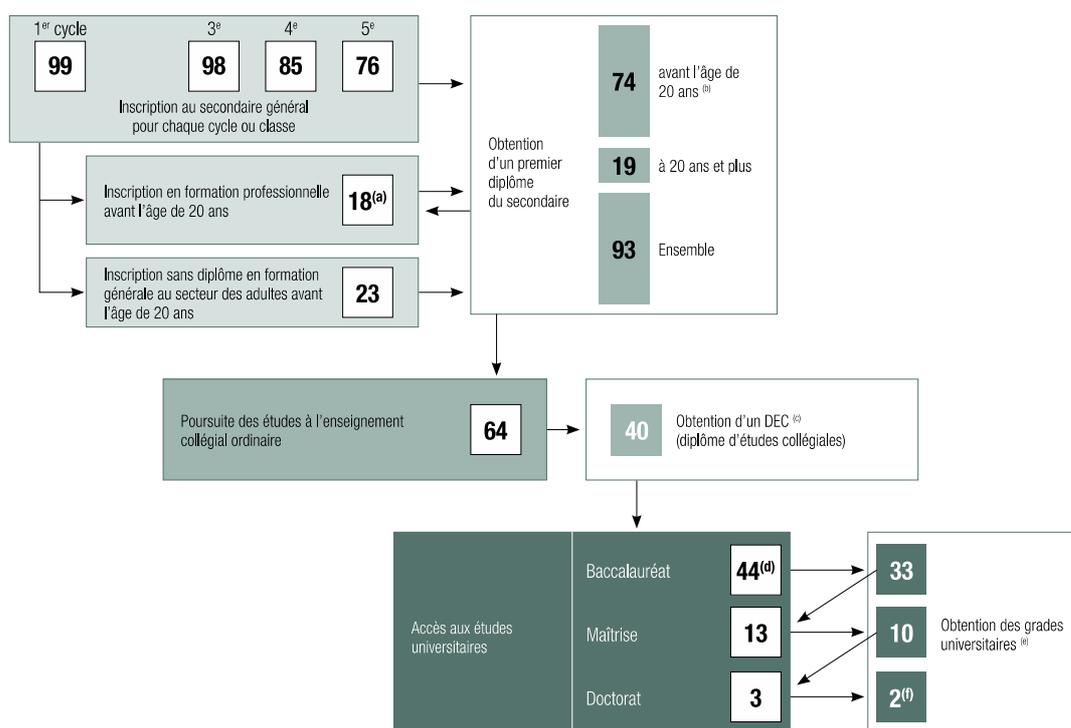
## Encart : Évolution des inscriptions dans l'enseignement supérieur

« La proportion d'une génération inscrite pour une première fois à des études en vue d'obtenir un baccalauréat [NDLR : ce diplôme correspond à la licence dans le système d'enseignement supérieur français] s'est accrue de près de 50 % sur une période d'environ 25 ans : elle atteignait 44,4 % en 2011-2012, alors qu'elle avait été de 30,1 % en 1984-1985. Les femmes ont même dépassé ce niveau, puisque leur taux d'accès aux études conduisant au baccalauréat a maintenant atteint 52,5 %. L'accès aux études de deuxième cycle devant mener à la maîtrise, qui s'établissait à 13,3 % en 2011-2012, a connu une hausse progressive au cours des 25 dernières années. L'essor des études conduisant au doctorat est important, bien qu'il ne concerne encore qu'une très faible partie de la population. L'accès y est passé de 1,1 % en 1984-1985 à 3,1 % en 2011-2012. »

Source MESRS : [Politique Financement Enseignement Supérieur](#)

L'analyse du cheminement scolaire au Québec de 100 personnes d'une même génération (données 2011-2012), montre (cf. figure 1) :

- en matière d'accès que :
  - 44 % des jeunes accéderont aux études universitaires dans un programme de baccalauréat ;
  - 13 % iront jusqu'à la maîtrise ;
  - 3 % poursuivront jusqu'au doctorat ;
- en matière de diplomation que :
  - au 1er cycle, 33 % obtiendront un baccalauréat ;
  - au 2e cycle, 10 % obtiendront une maîtrise ;
  - au 3e cycle, 1,7 % obtiendront un doctorat.



(a) Ce nombre comprend 10 diplômés ou diplômées en formation générale pouvant obtenir un autre diplôme en formation professionnelle.

(b) Tous les diplômes du secteur des jeunes sont comptés ici, indépendamment de l'âge.

(c) Les dernières données dont on dispose sont celles de 2010-2011.

(d) Les personnes qui accèdent aux études universitaires ne se recrutent pas uniquement parmi les titulaires d'un DEC.

(e) Les dernières données dont on dispose sont celles de 2011.

(f) Le taux d'obtention du doctorat est de 1,7 % en 2011.

Source : [http://www.mesrs.gouv.qc.ca/fileadmin/administration/librairies/documents/chantiers/PolitiqueFinancementUniv/Document\\_Accompagnement\\_Chantier\\_Financement.pdf](http://www.mesrs.gouv.qc.ca/fileadmin/administration/librairies/documents/chantiers/PolitiqueFinancementUniv/Document_Accompagnement_Chantier_Financement.pdf)

**Figure 1 : Le cheminement de 100 jeunes Québécois et Québécoises dans le système scolaire, selon les comportements observés en 2011-2012**

# 1.2 L'Université Laval

L'université Laval, autonome et laïque depuis 1972, est composée de 17 facultés recouvrant l'ensemble des domaines d'enseignement, hormis les sciences vétérinaires, soit 60 départements et écoles (cf. encart : Historique de l'Université Laval). Elle est située dans la ville de Québec qui compte plus 520 000 habitants.

## Encart : Historique de l'Université Laval

« L'Université Laval a été la toute **première université francophone** à voir le jour en Amérique. En **1663**, le premier évêque de la colonie, Mgr. François de Montmorency-Laval, fonde à Québec le premier établissement d'enseignement de la Nouvelle-France : le Séminaire de Québec. Près de 200 ans plus tard, en **1852**, cet établissement crée l'Université Laval, la source de tout l'enseignement supérieur de langue française au Québec, au Canada et en Amérique.

L'histoire de l'Université Laval se mêle intimement à celle de la province du Québec. Cet établissement d'enseignement supérieur a longtemps formé l'élite intellectuelle québécoise francophone et son influence est toujours marquante. Encore aujourd'hui, on considère l'Université Laval comme un des principaux porte-étendards de la conservation du fait français en Amérique »<sup>3</sup>.

La majorité des facultés sont rassemblées sur le même campus (cf. Vue aérienne du campus). Elle accueille 48 000 étudiants (données 2014) qui suivent les enseignements assurés par 3 200 professeurs et chargés de cours. Le personnel administratif et technique comprend un peu moins de 3 000 employés. Elle est forte d'un réseau de 270 000 anciens étudiants diplômés et de 260 équipes de recherche, la situant au 8<sup>ème</sup> rang dans le classement en recherche des universités canadiennes (8<sup>ème</sup> sur une centaine d'universités).



*Vue aérienne du campus de l'Université Laval*

<sup>3</sup> Source : <http://www2.ulaval.ca/notre-universite/a-propos-de-lul/lorigine-et-lhistoire.html>

L'université Laval propose des formations pour les trois cycles (baccalauréat, maîtrise, doctorat) sous forme de programmes (équivalents aux diplômes nationaux) ou de microprogrammes<sup>4</sup> (équivalents aux diplômes universitaires) : 422 programmes d'études, dont 185 au 1<sup>er</sup> cycle (baccalauréat, équivalent de la licence) et 237 aux cycles supérieurs (maîtrise, doctorat), et 117 microprogrammes. L'offre de formation initiale est complétée par une offre de formation continue. L'ensemble de l'offre de formation est proposée sur le campus en présentiel (12 785 cours et 671 programmes) et/ou à distance (800 cours et 77 programmes sont proposés à distance).

L'unité de structure des programmes est appelée « cours » (équivalent d'une UE, correspondant à 45 heures de face à face pédagogique et à 135 heures d'activités d'apprentissage pour l'étudiant). Un même cours peut contribuer à plusieurs programmes. Certains sont proposés uniquement sur le campus ou uniquement à distance, d'autres offrent le choix d'être suivis en présentiel ou à distance, faisant ainsi de l'université Laval une université bimodale (15 % de la totalité des crédits annuels délivrés par l'université Laval – à rapprocher de la notion d'ECTS - sont obtenus à distance).

L'élaboration des programmes relève d'un processus (voir la partie du document consacrée à la définition des programmes) régit par le règlement des études<sup>5</sup>. Celui-ci fait l'objet d'un document interne dont les différents chapitres traitent 1) de la question de la gouvernance et de la gestion des études et des programmes, 2) des modalités d'élaboration de l'offre de formation, 3) de la définition et des exigences requises pour la définition des activités de formation et 4) des conditions d'admission, d'inscription et d'accompagnement des étudiants. Il est régulièrement révisé pour tenir compte de l'évolution tout à la fois des axes stratégiques de l'université et de leur adéquation avec les besoins et pratiques de formation (exemples : prise en compte des compétences numériques, développement de compétences en lien avec le développement durable).

Cette organisation a été mise en place dans une période d'accroissement de la population étudiante qui a presque doublé en moins de quarante ans (22 056 à la session d'automne de 1977, contre 48 000 en 2014, soit l'équivalent de 32 000 étudiants à temps plein<sup>6</sup>). L'ancrage international de l'université est une priorité, notamment dans l'espace francophone. Cela se traduit par une forte mobilité sortante (12 % des étudiants font un séjour à l'étranger). Quant à la mobilité entrante, les étudiants étrangers (4 000, soit 12 %) viennent d'une centaine de pays majoritairement francophones, parmi lesquels, 1 500 sont de nationalité française.

Le financement<sup>7</sup> de l'Université provient pour partie de la Province (part publique liée au nombre d'étudiants) et pour partie des fondations (part privée liée au dynamisme de la communauté). Chaque étudiant paye des frais qui sont bonifiés dans un rapport de 1 à 9 (en fonction des domaines disciplinaires) par le gouvernement provincial lorsque leur inscription est confirmée, c'est-à-dire au plus tôt dix semaines après le début de la session. Ainsi, le financement est directement lié au nombre d'étudiants. L'anticipation de la chute démographique au Québec est la principale raison qui a conduit l'université à chercher de nouveaux étudiants et à développer les cours à distance. Cette modalité représente aujourd'hui une part essentielle dans le budget de l'université. Ce financement est complété entre autre par l'apport des fondations et par des fonds de dotation.

La question des ressources financières est au cœur des préoccupations de la gouvernance, d'autant plus que les universités ont à se démarquer les unes des autres pour attirer les étudiants, et plus particulièrement aux 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycles. Quatre fonds différents peuvent être identifiés et structurent le budget de l'établissement :

---

<sup>4</sup> Source : [https://www2.ulaval.ca/lesetudes/programmes/repertoire.html?tx\\_oful\\_pi1%5Bniveau%5D=1%2C2%2C5%2C4%2C3](https://www2.ulaval.ca/lesetudes/programmes/repertoire.html?tx_oful_pi1%5Bniveau%5D=1%2C2%2C5%2C4%2C3)

<sup>5</sup> Source : [http://www2.ulaval.ca/fileadmin/Secretaire\\_general/Reglements/reglement-des-etudes-03062014.pdf](http://www2.ulaval.ca/fileadmin/Secretaire_general/Reglements/reglement-des-etudes-03062014.pdf)

<sup>6</sup> Les étudiants peuvent soit s'inscrire à temps plein ou à temps partiel : la distinction est explicitée dans une partie ultérieure du rapport.

<sup>7</sup> Pour l'année 2014-2015, le montant des revenus de fonctionnement s'élève à 640,8 M\$, soit une hausse de 43 M\$ sur l'exercice précédent (soit 7,2%). La subvention du ministère de l'Enseignement supérieur vient en tête des revenus avec 445,7 M\$ complétant les droits de scolarité 103,609 M\$, suivi d'autres sources de financement.

- le fonds des immobilisations (constructions, mobiliers, équipement des systèmes d'information) ;
- le fonds de fonctionnement (budget facultaire – soutien à la recherche) ;
- le fonds avec restriction (partenariats de recherche, partenariats avec l'industrie, ...) ;
- le fonds de dotation et de souscription (lié au réseau d'anciens élèves, à son importance, à la qualité du sentiment d'appartenance et d'identité « Université Laval »).

Les campagnes de levées de fonds<sup>8</sup> sont essentielles (24 millions de dollars canadiens en 2014-2015, soit environ 16 millions d'euros). Très ambitieuses, elles mobilisent une équipe de 30 personnes à la recherche de dons financiers (biens, legs qui occasionnent des crédits d'impôt pour les donateurs). Dans ce cadre, le maintien de liens étroits entre l'université et ses « anciens » est un atout très porteur. La communication (présentation de futurs projets) et la publicité (mise en valeur de projets en cours, exemples concrets de réalisations rendues possibles grâce à la générosité des donateurs) sont soigneusement orchestrées. La finalité de la levée de fonds est de soutenir des activités à forte valeur ajoutée. Les dons peuvent cibler la construction de nouveaux bâtiments, le financement de projets innovants, de chaires de recherche sur des problématiques émergentes, des chaires de leadership en enseignement (CLE), etc.

L'implication des anciens dans la vie de l'Université Laval est un phénomène gagnant-gagnant. Elle est déterminée en grande partie par la qualité de l'expérience de l'étudiant au cours de ses études, par sa participation active à tous les niveaux (apprentissage, sport, restauration, coopérative...) et par le sentiment d'appartenance à une communauté, celle des « apprenants » puis celle des « alumni ». Au-delà des fonds recueillis, le bénéfice pour l'établissement est de disposer de volontaires et d'experts pour ses projets. Le prestige qui en résulte tend à faire croître la valeur des diplômes. Les donateurs quant à eux peuvent développer leur réseau. Leur bénéfice est essentiellement philanthropique et vise souvent la notoriété. La culture du don apparaît ainsi comme un élément fondamental de développement partagé.

# 1.3 L'organisation des études

Les études sont structurées en trois cycles : 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycles (cf. tableau 1). Le premier cycle conduit à l'obtention d'un baccalauréat en 3 ou 4 années. Il permet la continuité des études pour les étudiants ayant suivi un cursus au CEGEP (Collège d'enseignement général et professionnel). Des certificats de premier cycle sont également proposés sur une année. L'organisation des études se comprend en différenciant les programmes des cours.

Cycles	Diplômes	Années d'études
1 <sup>er</sup> cycle	Certificat	1 année
	Baccalauréat	3 ou 4 années
2 <sup>e</sup> cycle	Diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS)	1 année
	Maîtrise (avec ou sans mémoire)	2 années
3 <sup>e</sup> cycle	Doctorat	4 années

**Tableau 1 : organisation des diplômes (la durée correspond à un cursus réalisé à temps plein)**

<sup>8</sup> [https://www2.ulaval.ca/fileadmin/ulaval\\_ca/gabarit/FUL/documents/rapport\\_annuel\\_2015.pdf](https://www2.ulaval.ca/fileadmin/ulaval_ca/gabarit/FUL/documents/rapport_annuel_2015.pdf)

L'année universitaire est organisée en trois sessions de 15 semaines chacune : automne, hiver, été. Les étudiants peuvent s'inscrire à temps plein ou à temps partiel à chaque session, pour deux sessions par an au maximum : le temps plein correspond à 30 crédits par an (soit 60 ECTS), un temps partiel correspond à 11 crédits ou moins par session. Les étudiants à temps plein doivent s'inscrire à au moins 12 crédits par session. Une session à temps complet correspond à 15 crédits (30 ECTS). Le nombre de crédits nécessaires pour obtenir un même niveau peut varier : par exemple certaines maîtrises nécessitent 45 crédits et d'autres 48 crédits (ce qui n'est pas le cas avec le LMD).

Les étudiants s'inscrivent à un ensemble de cours qui sont liés à un programme dès que leur admissibilité est validée<sup>9</sup>. Certains programmes sont contingentés. Dans ce cas le dossier est évalué en fonction de la cote de rendement collégial (cote R)<sup>10</sup> pour l'entrée en premier cycle, et de la cote « université Laval » pour les autres cycles. Chacun de ces cours conduit à l'obtention d'un nombre de crédits, en général 3. Certains cours peuvent conduire à l'obtention de 1 crédit, d'autres à 6 crédits. Un cours est structuré en un temps de face à face ou équivalent (exemple : 3 heures par semaine sur 15 semaines) complété par des activités collectives et/ou personnelles d'une durée de 90 heures. À chaque cours correspond un volume de 135 heures d'activités pour l'étudiant. Chaque cours est décrit par un plan de cours qui présente les objectifs, les contenus, le séquençage du cours, les modalités d'évaluation et les ressources pédagogiques.

Le coût de la formation est variable selon l'engagement et l'origine géographique des étudiants. (cf. tableau 2).

Cycle	Etudiants Québécois		Etudiants résident au Canada		Etudiants canadiens non-résidents du Québec		Etudiants Français	
	1 crédit	30 crédits	1 crédit	30 crédits	1 crédit	30 crédits	1 crédit	30 crédits
1 <sup>er</sup> cycle	99,05	2900,76 <sup>11</sup>	160	4800	180	5400	254,60	7637,76
2 <sup>e</sup> cycle	99,05	2900,76	256,95	7637,76	256,95	7637,76	99,05	2900,76
3 <sup>e</sup> cycle	99,05	2900,76	99,05	2900,76	99,05	2900,76	99,05	2900,76

**Tableau 2 : coût des études (année 2015-2016)**

# 1.4 Une dynamique de recrutement

Les activités internationales pour la formation constituent un axe fort de la politique de l'établissement (cf. encart : Internationalisation) sous-tendu par une posture fondamentale : par exemple, pour améliorer le service aux étudiants en mobilité entrante ou sortante, il convient d'innover, de valoriser ce qu'on veut faire avancer, de se donner également une méthode et des outils. Cette posture, qui met l'utilisateur au centre et fait du service un principe, constitue à l'Université Laval une véritable culture.

<sup>9</sup> Conditions d'admissibilité pour chaque cycle : <https://www2.ulaval.ca/admission/decouvrez-les-exigences-dadmission.html>

<sup>10</sup> Pour en savoir plus sur le « cote R » : <http://www.crepug.qc.ca/spip.php?rubrique185>

<sup>11</sup> En 2013, les droits de scolarité moyens des étudiants canadiens au premier cycle s'élevaient à 5 581 \$.

## Encart : Internationalisation

### Actions sélectionnées

- 3.1 Accentuer, avec nos partenaires étrangers, la réalisation d'activités et de projets conjoints de formation et de recherche.
- 3.2 Intensifier et diversifier les programmes de mobilité internationale d'étudiants, notamment par la création de stages.
- 3.3 Améliorer les structures d'accueil des facultés et des services pour les étudiants, stagiaires et autres invités provenant de l'étranger.
- 3.4 Renforcer les mesures favorisant la mobilité internationale des professeurs et des chercheurs ainsi que l'accueil de professeurs et de chercheurs invités.
- 3.5 Accroître et mettre en évidence la participation des chercheurs de l'Université dans les grands réseaux de recherche internationaux.
- 3.6 Réaliser un complexe intégré comprenant des résidences étudiantes et la Maison internationale.
- 3.7 Accroître l'apport de l'Université Laval aux projets de coopération internationale.

### Indicateurs de suivi

- INDICATEUR 3.A Nombre d'étudiants étrangers
- INDICATEUR 3.B Nombre d'étudiants en mobilité internationale entrante et sortante
- INDICATEUR 3.C Pourcentage des publications en collaboration internationale
- INDICATEUR 3.D Nombre de projets de recherche en collaboration internationale
- INDICATEUR 3.E Nombre de projets et enveloppe globale de soutien aux projets de coopération et développement

Pour en savoir plus : [Plan Horizon2017](#).

La politique internationale a été construite suite à l'étude de l'écosystème mondial (évolution du marché du travail et des acteurs, diversification des usages, attention portée à la recherche et ses résultats, etc.), à l'analyse des besoins de la clientèle (population déjà accueillie, nouveau public à capter) et des caractéristiques financières (droits d'inscription, coûts de la vie pour un étudiant, etc.) (cf. encart Internationalisation). Un objectif général a été fixé : « Ouverte sur le monde, l'Université Laval favorise les échanges, la coopération, et la mobilité internationale des membres de sa communauté. Au cours des prochaines années, elle entend accroître sa présence sur la scène internationale, notamment en réalisant davantage de projets conjoints avec ses partenaires et en s'engageant plus avant en coopération internationale ». L'internationalisation de la formation et de la recherche, le développement de projets de coopération internationale, ne sont pas une fin en soi. Ils constituent un moyen pour mieux réaliser la mission universitaire, à savoir enrichir la formation et la pédagogie, avancer en recherche, améliorer les services, bonifier la gestion et la gouvernance universitaires.

La place des enseignants dans cette politique d'internationalisation est essentielle. Elle se mesure par leur implication dans la collaboration et les partenariats internationaux en termes de projets de recherche, de publications, de participation à différents comités (exemple : HCERES, IDEFI, ANR, comités scientifiques de revue, d'appel à projet, etc.) mais également dans leur contribution à l'attractivité des formations de l'université de Laval.

4 000 étudiants étrangers environ, provenant de 110 pays, sont accueillis tandis que l'ensemble des étudiants de Laval ont la possibilité de réaliser chaque année une partie de leurs études dans un autre pays. La mise en place d'un ensemble d'outils d'aide à la mobilité entrante/sortante (appelé « pack mobilité ») participe de la diminution des obstacles liés à la mobilité. Une préparation particulière des étudiants, assortie d'exigences linguistiques, est réalisée dans le but de faciliter leur adaptation aux pays d'accueil (niveau 2 du Test de Français International obligatoire en langue du pays même si les cours sont donnés en anglais, maîtrise de 3 langues en fin de cursus à l'étranger). Un accompagnement est prévu au départ comme au retour (jumelage entre établissements, mise en réseau des étudiants qui sont partis, reconnaissance des diplômes étrangers au retour...).

Les dispositifs prévus par la gouvernance se situent à quatre niveaux d'action. Ils concernent le produit lui-même (offre de formation et outillage tel que le pack mobilité), le processus d'élaboration de ce produit (une implication des personnels dans le domaine et leur professionnalisation par de la formation), son déploiement (passage à l'échelle de l'établissement) et enfin, la valorisation des résultats et des effets induits.

# 2 Analyse de l'écosystème pédagogique

L'université Laval s'est dotée depuis plusieurs années d'un plan de développement décliné en neuf objectifs stratégiques qui formalise la vision projetée à un horizon réaliste. Son élaboration relève d'un processus collaboratif par lequel sont définis les actions et les indicateurs. Concernant le domaine de l'enseignement, de multiples actions sont initiées, visant, par leur convergence, à engager les acteurs de la communauté dans cette dynamique d'amélioration continue des enseignements et des apprentissages. Pour leur réalisation, des investissements matériels et humains sont opérés cherchant à inscrire le changement dans un climat de confiance et de bien-être (cf. figure 2).

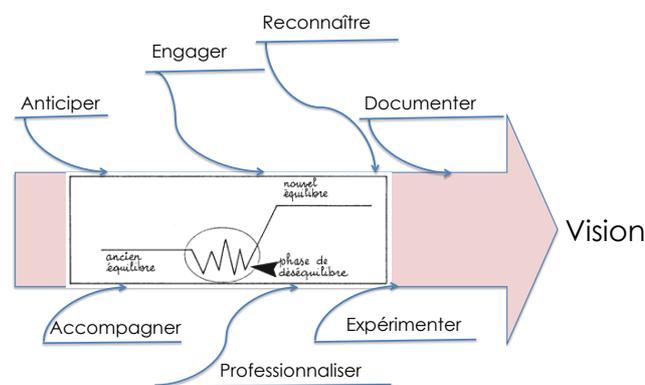


Figure 2 : De l'importance d'une vision explicite et partagée

Après avoir exposé les principes de gouvernance, nous reviendrons sur les différentes actions conduites en les reliant au plan stratégique et en explicitant les modalités mises en œuvre. Nous compléterons par l'analyse des investissements consentis pour soutenir les différents acteurs engagés dans ces transformations et reviendrons sur les modalités de suivi de ces actions.

## 2.1 La gouvernance : l'explicitation d'une vision

La vision stratégique de l'université a fait l'objet d'un processus concerté d'élaboration conduisant à la formalisation du plan « Horizon2017 ». Ce plan présente neuf objectifs de développement qui sont ensuite déclinés en un ensemble d'actions pour lesquelles des indicateurs pragmatiques sont spécifiés. Il n'existe pas de procédure de contractualisation telle que celle pratiquée en France, mais un processus décennal de révision des programmes.

### Encart : *Horizon2017*

#### Objectif

**INNOVER DANS LES PROGRAMMES DE FORMATION ET L'OFFRE DES SERVICES POUR LES ADAPTER AUX NOUVELLES RÉALITÉS DES ÉTUDIANTS ET AUX BESOINS DE LA SOCIÉTÉ**

#### Actions sélectionnées

- 2.1 Poursuivre le développement et l'adaptation des programmes en présentiel et en ligne en affirmant le leadership de l'Université Laval comme établissement bimodal.
- 2.2 Accentuer la flexibilité des programmes et de l'offre de cours, et diversifier les horaires pour s'adapter aux réalités étudiantes et favoriser la conciliation études-travail-famille.
- 2.3 Adopter des mesures organisationnelles et budgétaires encourageant l'interdisciplinarité.
- 2.4 S'assurer de l'intégration des compétences numériques dans les programmes.
- 2.5 Renforcer les moyens pour s'assurer de l'acquisition de compétences langagières par les étudiants.
- 2.6 Améliorer le processus d'évaluation continue des programmes.
- 2.7 Bonifier l'offre de formation continue sur mesure en établissant des relations plus étroites avec les facultés, les organisations partenaires, les entreprises et les pôles universitaires.

#### Indicateurs de suivi

- INDICATEUR 2.A Nombre de cours, de services offerts et de visites dans l'Environnement numérique d'apprentissage (ENA)  
INDICATEUR 2.B Nombre de cours et de programmes multifacultaires  
INDICATEUR 2.C Nombre de EETP en formation à distance et hybride  
INDICATEUR 2.D Nombre de crédits en formation continue créditée et nombre d'unités d'éducation continue non créditée  
INDICATEUR 2.E Nombre de programmes évalués et périodicité des évaluations

Pour en savoir plus : [Plan Horizon2017](#).

L'organigramme fait apparaître deux instances décisionnelles ultimes : le Conseil d'Administration, composé de 25 membres, dont 12 membres externes, avec à sa tête le recteur et le vice-recteur exécutif (gestion administrative) et le Conseil Universitaire composé de 17 doyens et 25 professeurs élus pour trois ans par l'assemblée des professeurs des facultés (gestion académique) (cf. figure 3). La gouvernance universitaire s'appuie sur trois instances de consultation : la commission des études, la commission de la recherche et la commission des affaires étudiantes.



Les compétences des facultés et celles de l'administration centrale sont définies dans les statuts de l'université<sup>12</sup>. Les départements au sein des facultés ont également un pouvoir de décision inscrit dans un cadre explicitement défini. Par exemple, au niveau facultaire et départemental sont élaborés des plans stratégiques de développement qui participent du plan stratégique global de l'université. Ces différents documents expriment ainsi les axes stratégiques, les objectifs opérationnels, les actions et les indicateurs (exemple : [plan stratégique de la faculté de médecine](#)).

De même, une gouvernance du numérique en pédagogie universitaire a été mise en place au sein des facultés en lien avec le vice-rectorat exécutif en charge des technologies de l'information. Un responsable facultaire des technologies numériques et du soutien pédagogique est nommé, ainsi qu'un vice-doyen à l'enseignement et un directeur exécutif. Ceci permet à la fois un partage des responsabilités entre faculté et université, un soutien et un accompagnement personnalisés. Il n'y a aucune différence en termes d'équipements numériques entre les différentes facultés. Ces dernières années, une dynamique d'harmonisation a été conduite pour assurer un plan cohérent des équipements et des offres de services.

Chaque faculté est responsable des programmes<sup>13</sup>, des cours et des examens sur le campus. Chaque direction de programme (au sein des facultés, équivalent du responsable de mention) définit les modalités d'obtention des cours et des notes pour pouvoir accéder au niveau suivant. Le bureau de la formation à distance de l'université (rattaché au Bureau du soutien à l'enseignement depuis mai 2015) agit complémentirement pour soutenir à la fois le développement de cours à distance, la promotion de cette offre et l'organisation des évaluations à distance.

L'analyse transversale des actions mise en œuvre dans le domaine de la pédagogie montre la récurrence de la méthode choisie qui peut se résumer en 5 points :

- conduire une étude du contexte (écosystème, marché etc.) ;
- se donner des objectifs ;
- définir un plan d'actions prioritaires (simples, mesurables, adaptées, réalistes, définies dans le temps) ;
- se doter d'indicateurs pour le suivi des actions ;
- mettre en place des actions réalistes dès lors où les conditions (économiques, matérielles, organisationnelles) sont réunies.

La gouvernance affirme fortement son positionnement. Elle est la gardienne d'une vision politique, de sa conception à sa mise en œuvre, tout en garantissant une cohérence d'ensemble. Cette vision se traduit dans le plan stratégique « *Horizon2017 : Orientations de développement de l'Université Laval* ». Elle repose sur trois principes de base :

- mettre chacun dans les meilleures conditions pour réussir,
- ne jamais décréter, mais créer systématiquement des dispositifs incitatifs ou facilitateurs,
- se donner les moyens de son ambition.

Ce dernier principe se décline selon trois axes complémentaires : financier (compléter le financement public par des fonds privés), technologique (se doter d'un espace numérique d'apprentissage ultra performant), humain (professionnaliser les équipes de gouvernance, accompagner le développement des compétences des professeurs et des conseillers pédagogiques).

Le portage de cette politique relève d'une conduite du changement, où l'attention se focalise plus sur les forces de départ (le contexte initial, les ressources, la capacité de changement)

---

<sup>12</sup> [www.ulaval.ca/sg/reg/Politiques/Politique\\_de\\_la\\_formation\\_a\\_distance.pdf](http://www.ulaval.ca/sg/reg/Politiques/Politique_de_la_formation_a_distance.pdf)

<sup>13</sup> Les programmes proposés, qu'ils soient en présence ou à distance sont ensuite validés par la Direction des Programmes.

que sur la ligne d'horizon dans la mesure où les objectifs de développement stratégiques ont été préalablement définis et partagés. La démarche adoptée place l'étudiant au centre, fait de lui un acteur moteur dans l'organisation et implique tous les personnels (administratifs et pédagogiques). Ceux-ci sont invités à se professionnaliser pour atteindre les buts fixés. Seule « la relève » (notamment enseignante) est soumise à l'obligation de se former. Il en résulte une dynamique communautaire qui apparaît comme un véritable gage d'efficacité.

L'objectif fixé à la gouvernance fait partie du plan stratégique. Il s'agit « d'assurer une saine gestion des finances de l'université et améliorer les modes de gouvernance et de reddition des comptes », de mettre en œuvre des actions sélectionnées et d'en assurer le suivi (cf. encart Horizon2017 La gouvernance).

### **Encart : Horizon2017 La gouvernance**

#### **Actions sélectionnées**

9.1 Maintenir l'équilibre budgétaire et assurer une gestion rigoureuse des budgets de fonctionnement et des budgets d'investissement associés aux infrastructures.

9.2 Continuer à améliorer les outils et le soutien aux unités pour faciliter leur gestion financière.

9.3 Intensifier la formation financière des gestionnaires des études et administratifs.

9.4 Apporter un soutien aux gestionnaires désirant revoir l'organisation du travail au sein de leur unité.

#### **Indicateurs de suivi**

INDICATEUR 9.A Équilibre budgétaire

INDICATEUR 9.B Pourcentage des dépenses administratives

INDICATEUR 9.C Nombre de formations en gestion financière offertes aux gestionnaires des études et administratifs, et nombre d'études de réorganisation les impliquant

Pour en savoir plus : [Plan Horizon2017](#).

## **2 Les technologies de l'information**

### **2.2 une composante essentielle de la stratégie**

#### **2.2.1 Le numérique au service des usagers**

La question du numérique à l'Université Laval est un enjeu stratégique du plus haut niveau (cf. encart : Mandat DTI). Le numérique est sous la responsabilité d'un vice-rectorat exécutif au développement, hiérarchiquement relié au vice-rectorat exécutif et au développement de l'université. Une Direction des technologies de l'Information ([DTI](#)) assure la mise en œuvre de la politique numérique via cinq composantes.

### **Encart : Mandat DTI**

Relevant du Vice-recteur exécutif et au développement et sous la responsabilité du Dirigeant principal de l'information, la Direction des technologies de l'information (DTI) assure la détermination, le développement, l'implantation, l'évolution, la normalisation et la gestion des architectures, des outils, des systèmes d'information ainsi que des infrastructures institutionnelles. Elle est responsable de l'intégrité, de la sécurité et de la disponibilité des systèmes, des données et des infrastructures institutionnelles ainsi que d'en gérer les accès en fonction des ententes officielles. La DTI gère les projets institutionnels à portée technologique en collaboration avec les unités clientes. Elle coordonne et encadre le support offert aux usagers et elle offre des services experts de consultation aux unités sur les outils, les systèmes et les infrastructures institutionnelles normalisés ou sur les pratiques recommandées.

Source : <https://www.dti.ulaval.ca/à-propos>

La stratégie de l'Université Laval dans le domaine du numérique s'appuie sur un positionnement particulier qui n'est pas toujours partagé par ce type de service dans d'autres établissements.

Pour l'université, il convient de mettre le numérique à la place qui est la sienne (et à tous les niveaux) en le considérant comme un moyen et un service apportés aux utilisateurs et non pas comme une finalité. Les missions de la direction des technologies de l'information affirmées comme une participation à la recherche et à la formation expriment très clairement ce positionnement.

De même, il est rappelé que ce ne sont pas tant les outils qui sont innovants mais bien les pratiques pédagogiques. Ainsi, l'établissement prend une voie de développement éminemment stratégique dans laquelle le numérique se met au service de nouvelles pratiques d'enseignement mais aussi de nouveaux types d'apprentissage et, *in fine*, de l'évolution des besoins des publics, à la fois enseignants et étudiants.

La DTI regroupe (soit en central, soit dans les facultés) un total de 415 personnels (dont 115 affectés aux développements et projets) pour un budget annuel d'environ 45 M\$ (dont 10 M\$ d'investissements annuels) représentant 4,5 % du budget global de l'établissement, dont 15 % de ses investissements et 3,2 % de son fonctionnement.

Les services numériques sont portés par une infrastructure conséquente, autonome (3 centres de données connectés, une génératrice 1MW) parmi les 15 meilleurs centres GreenIT du monde. La DTI de l'Université Laval gère 13 500 ordinateurs fixes et assure la connectivité de 17 000 usagers simultanés lors des périodes de pointe dans 40 bâtiments et plusieurs kilomètres de couloirs souterrains. On compte 130 000 authentifications par jour pour 34 000 utilisateurs (en moyenne 4 connexions par jour à l'Environnement Numérique d'Apprentissage-ENA par utilisateur). La volumétrie des usages des 240 000 boîtes de courrier électronique indique 10 000 000 e-mails échangés chaque jour et gérés par l'Université Laval (dont 99 % sont du spam extérieur et filtré dès son arrivée dans le domaine ulaval.ca). Cette volumétrie s'accompagne d'une véritable qualité de service. On note par exemple, seulement 3 min d'interruption en temps cumulé de la disponibilité de l'ENA (7j/7 ; 24h/24) depuis 2010.

La situation actuelle est la résultante de choix stratégiques antérieurs affirmés et maintenus. Un long et patient travail de communication a contribué à l'acceptation des choix par l'ensemble de la communauté, laissant à penser qu'il n'y a pas de place laissée à la technophobie dans cette université. Le management réussi de cette politique numérique s'ancre dans l'affirmation des infrastructures et des outils numériques dans leurs missions fondamentales : contribuer au développement de l'enseignement et de la recherche.

## 2.2.2 L'environnement numérique d'apprentissage : clé de voûte du dispositif

L'environnement numérique d'apprentissage répond au principe du service apporté à l'utilisateur avec des caractéristiques facilitantes et contribue activement aux actions entreprises au service de la réussite des étudiants.

Après une expérience de plusieurs années avec la plateforme WebCT, l'Université Laval a décidé de s'appuyer sur un développement en interne pour mettre en place l'environnement numérique d'apprentissage (ENA). ENA et LMS (Learning Management System (système de gestion des apprentissages) qui représente l'aspect production de contenus et d'activités de la plateforme) sont en effet le fruit d'un travail d'analyse des besoins des enseignants et des étudiants et d'une conception en interne, visant à produire des solutions sur mesure pour l'établissement. L'évolution de l'ENA se fera en tenant compte de la transformation des pratiques pédagogiques.

Le projet a débuté en 2005, avec un développement informatique jusqu'en 2011. Après une phase de tests limités en 2010-11, l'ENA est devenu le support numérique de l'ensemble des formations du site, en présentiel ou à distance. L'ENA a coûté environ 12M\$ en bénéficiant d'un partenariat initial de 1M\$ avec Microsoft. Au final, il a presque coûté le double de ce qui était prévu et qu'il était possible de faire (notamment avec des solutions libres) mais le choix pour la qualité et la simplicité d'un outil développé en interne a été décidé sans compromis par la gouvernance de l'établissement.

L'université Laval souhaitait affirmer son identité et son leadership en matière de technologie. L'ENA joue ainsi un rôle important dans la communication de la *marque* « Université Laval » : le site institutionnel présente non seulement un tutoriel mais aussi une histoire du projet, accessible à tous et sans authentification. L'ENA fait partie de la vitrine publique de l'université et contribue à son rayonnement (cf. site de présentation et d'initiation : <http://www.ena.ulaval.ca/>). Il est envisagé de mettre cette plateforme à disposition d'autres établissements.

L'ENA s'appuie sur LMS aux fonctions volontairement limitées, permettant a priori à un enseignant d'être autonome après une formation de 45 mn seulement.

Le système repose sur la notion de **plan de cours**. Le règlement des études, dans son article 152, fixe les points obligatoires du plan de cours. Le dépôt de celui-ci sous forme électronique est en effet obligatoire pour tous les enseignements dispensés à Laval et ce avant le début de la période d'enseignement. L'ENA utilise les données de ce dépôt électronique pour constituer le plan du cours en ligne et structurer ainsi l'espace d'apprentissage. Il n'y a donc pas de scénarisation spécifique du cours en ligne (au sens communément entendu en France) mais en contrepartie la garantie que celui-ci épouse étroitement ce qui est fait en présentiel. Le dispositif crée aussi une forme d'engagement forte, puisque l'enseignant structure son cours en ligne sans saisie ni effort supplémentaire, facilitant d'autant l'entrée dans le dispositif. Un ensemble de tutoriels publics est également à disposition des étudiants - [http://www.ena.ulaval.ca/etu\\_guide.html](http://www.ena.ulaval.ca/etu_guide.html) comme des enseignants - [http://www.ena.ulaval.ca/ens\\_guide.html](http://www.ena.ulaval.ca/ens_guide.html). Il comprend aussi bien des guides sous forme textuelle qu'audiovisuelle.

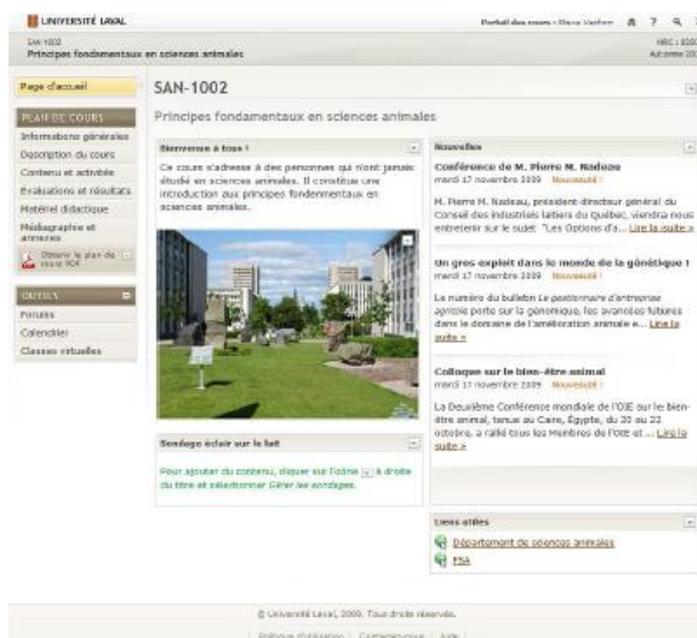


Figure 4 : L'ENA, un environnement orienté par le plan de cours

Une fois en ligne, les outils proposés sont classiques :

- affichage de ressources diverses (fichiers, liens, vidéos intégrées, ressources documentaires disponibles),
- outils de communication (forum, courrier électronique, classe virtuelle synchrone),
- outils de planification (calendrier du cours).

## 2.2.3 La réussite étudiante : le cœur du projet pédagogique

### 2.2.3.1 Un objectif explicite et des actions ciblées

La réussite étudiante est au cœur de la stratégie pédagogique de l'université Laval (cf. encart Horizon2017 Objectif 1). Au-delà de la dimension économique liée au nombre de crédits délivrés, l'enjeu est de mobiliser un ensemble d'acteurs et d'actions, pour accompagner les étudiants dans leur réussite et contribuer à faire reconnaître la qualité de la pédagogie universitaire comme facteur d'attractivité pour les futurs étudiants. Pour atteindre ces objectifs stratégiques un ensemble d'actions est mis en œuvre pour accueillir, soutenir et reconnaître l'engagement des étudiants. Des structures et des ressources sont dédiées et mobilisées pour ces fonctions.

#### Encart : *Horizon2017*, Objectif 1

##### Objectif

L'Université Laval croit qu'une grande majorité d'étudiants peuvent réussir leurs études s'ils sont placés dans des conditions adéquates d'encadrement et s'ils reçoivent le soutien dont ils ont besoin au moment opportun. Dans cette perspective, de nombreuses actions se poursuivront ou seront entreprises au cours des prochaines années afin de soutenir la persévérance et la réussite étudiantes aux trois cycles de formation.

##### Actions sélectionnées

- 1.1 Renforcer, par un plan global, la gestion stratégique de l'effectif étudiant (recrutement, persévérance, qualité de l'expérience, diplomation et placement).
- 1.2 Améliorer le continuum recrutement-admission-inscription en bonifiant l'accompagnement des candidats et le processus administratif.
- 1.3 Faciliter l'accueil et l'intégration des étudiants et améliorer l'expérience étudiante par la mise en place d'un guichet unique.
- 1.4 Appuyer les facultés et les services dans l'analyse des besoins et l'élaboration de mesures de soutien à la réussite, notamment par le repérage précoce des étudiants en difficulté, le tutorat et la mise en place de centres d'aide en français ou dans d'autres langues.
- 1.5 Accentuer les mesures d'appui permettant à des populations étudiantes particulières (clientèles émergentes, étudiants étrangers, étudiants adultes) de progresser dans leur projet de formation.
- 1.6 Renforcer le soutien aux enseignants et aux étudiants afin d'améliorer la qualité de l'encadrement pédagogique, notamment par le déploiement des plans de collaboration et le suivi des activités de formation aux cycles supérieurs.
- 1.7 Appuyer et valoriser les directions et les comités de programme dans leurs fonctions pédagogiques et administratives, notamment en créant des outils de suivi des cohortes.

##### Indicateurs de suivi

INDICATEUR 1.A Nombre d'étudiants équivalent temps plein dans les programmes crédités, ventilé par cycle  
INDICATEUR 1.B Taux de persévérance et durée des études dans les programmes crédités, ventilé par cycle

Pour en savoir plus : [Plan Horizon2017](#).

Depuis trois ans, un vice-recteur adjoint est dédié à la réussite étudiante. Son mandat est d'agir pour la persévérance des étudiants et la lutte contre le décrochage pour maintenir et accroître le taux de diplomation (taux de diplomation : 73 % au baccalauréat, 70 % à la maîtrise et 52 % au doctorat). Il convient de rappeler que le taux de diplomation est calculé sur le nombre d'étudiants inscrits finissant indépendamment de la durée de leur parcours pour obtenir le diplôme auquel ils se sont inscrits<sup>14</sup>. La flexibilité dans les parcours participe de ces taux de réussite : au baccalauréat, le taux de diplomation est de 63 % dans le baccalauréat d'origine, et de 73 % au total, comprenant les étudiants qui ont soit changé d'orientation soit obtenu un baccalauréat multidisciplinaire par capitalisation de certificats.

<sup>14</sup> La durée maximale du parcours est définie pour chaque diplôme par le règlement des études.

Cette flexibilité se décline pour l'étudiant à plusieurs niveaux pour favoriser sa persévérance et la réussite dans son projet de formation :

- L'étudiant peut demander son admissibilité à un ou plusieurs programmes. Dès lors où son admissibilité est reconnue, il peut s'inscrire aux cours éligibles au titre du ou des programmes choisis. Cette éligibilité est définie par les directeurs de programme pour éviter les incompatibilités éventuelles entre les programmes et pour veiller à la faisabilité du projet de formation ;
- L'étudiant a le choix de son régime d'étude : temps plein *versus* temps partiel ;
- selon les cours, ces derniers peuvent être suivis en présence ou à distance ;
- L'étudiant a la possibilité de modifier le choix de ses cours durant une semaine après le début de la session ;
- L'étudiant a la possibilité de s'inscrire trois fois au même cours en cas. S'il ne réussit pas au terme de trois tentatives, il est définitivement exclu du cours ;
- en cas d'échec ou d'incompatibilité entre des programmes, l'étudiant peut en premier cycle faire évoluer son projet initial vers un baccalauréat multidisciplinaire à partir de l'obtention de plusieurs certificats ;
- L'étudiant dispose d'un délai défini dans le règlement des études pour terminer un programme, par exemple, 8 années pour un programme de baccalauréat de 97 à 108 crédits (soit 194 à 216 ECTS), 7 années pour un programme de doctorat.

Pendant une semaine après le début de la session, un étudiant bénéficie d'une période de modification du choix de cours ou d'activités de formation. Pour ajouter ou retirer un cours ou une activité, il doit en référer à la direction du programme. Il peut abandonner un cours ou une activité avec remboursement de son inscription pendant les deux premières semaines qui suivent le début de la session. Il peut également abandonner sans échec et sans remboursement durant les deux premiers mois de la session. Au-delà de la dixième semaine de cours, l'abandon se traduit par une mention d'échec notée dans le dossier de l'étudiant.

### 2.2.3.2 La réussite, l'affaire de tous

La réussite de l'étudiant est une responsabilité partagée par les étudiants, l'équipe pédagogique de la formation, l'équipe de direction, les personnels administratifs des départements, les personnels de bibliothèques et les conseillers pédagogiques facultaires et du bureau de soutien à l'enseignement.

Une diversité d'accompagnement est proposée sous forme d'outils et de moyens humains mobilisés tout au long du parcours de formation de l'étudiant et même au-delà lorsqu'il est en emploi. Par exemple, le service de placement de l'université Laval (forme équivalente pour partie au bureau d'aide à l'insertion professionnelle présent dans les universités françaises), accueille et accompagne les étudiants lors de leur formation et lorsqu'ils sont en emploi. Les différentes actions d'aide à la réussite des étudiants sont définies par les membres du comité institutionnel d'appui à la réussite.

Un centre institutionnel d'aide aux étudiants existe pour accueillir les étudiants rencontrant des difficultés dans leurs apprentissages. Il a également en charge l'accueil des étudiants en situation de handicap (1 300/40 000 étudiants) pour qui des aménagements (accommodations) sont proposés et mis en œuvre au sein des programmes. Ceux-ci peuvent concerner la durée des activités ou se traduire par la mobilisation de ressources spécifiques. Tout enseignant à qui est présenté une « lettre d'accommodation » doit veiller à ce que des modalités appropriées soient mises en place pour l'étudiant en situation reconnue de handicap.

Les associations étudiantes sont associées et travaillent sur des thèmes spécifiques tels qu'« être étudiant et mono parent », afin de trouver par exemple des solutions de garde d'enfant.

Elles peuvent également lancer des études sur des sujets particuliers tel que cela a été fait pour la formation à distance.

### **2.2.3.3 Un accompagnement à différentes facettes**

L'accompagnement des étudiants est proposé dès le début de leur formation et se poursuit après la diplomation. Il aborde différentes dimensions liées à la formation : les problématiques de la vie quotidienne, les questions liées à l'adaptation aux pratiques académiques ainsi que les aspects plus directement en prise avec les difficultés d'apprentissage. Une évaluation est mise en place dans certains programmes pour diagnostiquer, en amont, les difficultés des étudiants et leur proposer un accompagnement approprié. Différentes mesures sont alors mises en place.

### **2.2.3.4 Mise à niveau des compétences langagières**

Ces actions visent à favoriser l'amélioration des compétences langagières et à homogénéiser les compétences et connaissances rédactionnelles par de l'aide à la rédaction, de la révision de texte, des dispositifs d'autocorrection, un travail sur les figures de style. Elles peuvent être proposées dès l'admission, lors de l'accueil et de l'intégration et tiennent compte de l'origine des étudiants (des étrangers, ceux des régions éloignées au Québec).

Certains programmes et/ou cours proposent aux candidats à l'inscription des cours préparatoires qui peuvent durer toute une session afin de permettre aux étudiants de maîtriser les savoirs et de développer les capacités requises pour suivre les cours.

### **2.2.3.5 Le mentorat**

Le programme de mentorat, notamment mis en place en faculté de philosophie et en faculté des sciences infirmières, vise à aider les étudiants en difficulté. Il s'agit par exemple de répondre aux problèmes rencontrés par les étudiants titulaires d'un diplôme d'études collégiales et qui ne réussissent pas les études universitaires. Après avoir étudié plusieurs options comme le contingentement ou le cours préparatoire, c'est le mentorat qui a été retenu. Une investigation a été conduite auprès des étudiants pour connaître les raisons qui pourraient expliquer leurs difficultés (travail à temps plein, moyenne d'âge plus élevée, plus de responsabilités familiales et professionnelles, niveau de stress/anxiété plus élevé). En sciences infirmières le projet suivant a été mis en place :

- un accompagnement personnalisé assuré par 5 mentors (étudiants avancés) pour 25 étudiants susceptibles d'être en difficulté ;
- des cours obligatoires pour les étudiants repérés en difficultés ;
- la tenue d'un journal de bord relatant les difficultés rencontrées pour étudier, se préparer aux examens, gérer son temps, et noter toutes les appréhensions.

Au terme d'une année, le taux d'abandon a reculé et les mentors ont apprécié ce travail car il leur a permis de développer les qualités de supervision, d'accompagnement, d'encadrement et d'enseignement.

### **2.2.3.6 Les traces numériques comme aide à l'accompagnement à la réussite**

Depuis deux années a été développé un dispositif d'analyse de traces d'activités liées à l'utilisation de l'environnement numérique d'apprentissage afin d'identifier précocement les étudiants en difficulté ou qui sont susceptibles de rencontrer des difficultés. Le dispositif permet ainsi à l'étudiant de se situer par rapport à la médiane de la cohorte sur différentes

familles d'activités (cf. figure 5). Ces données sont également analysées et complétées par les résultats des évaluations continues pour définir un indicateur de tendance qui permet, semaine après semaine, de savoir si l'étudiant est en capacité de réussir ou non en mettant régulièrement à jour la cote projetée, c'est-à-dire son évaluation finale.

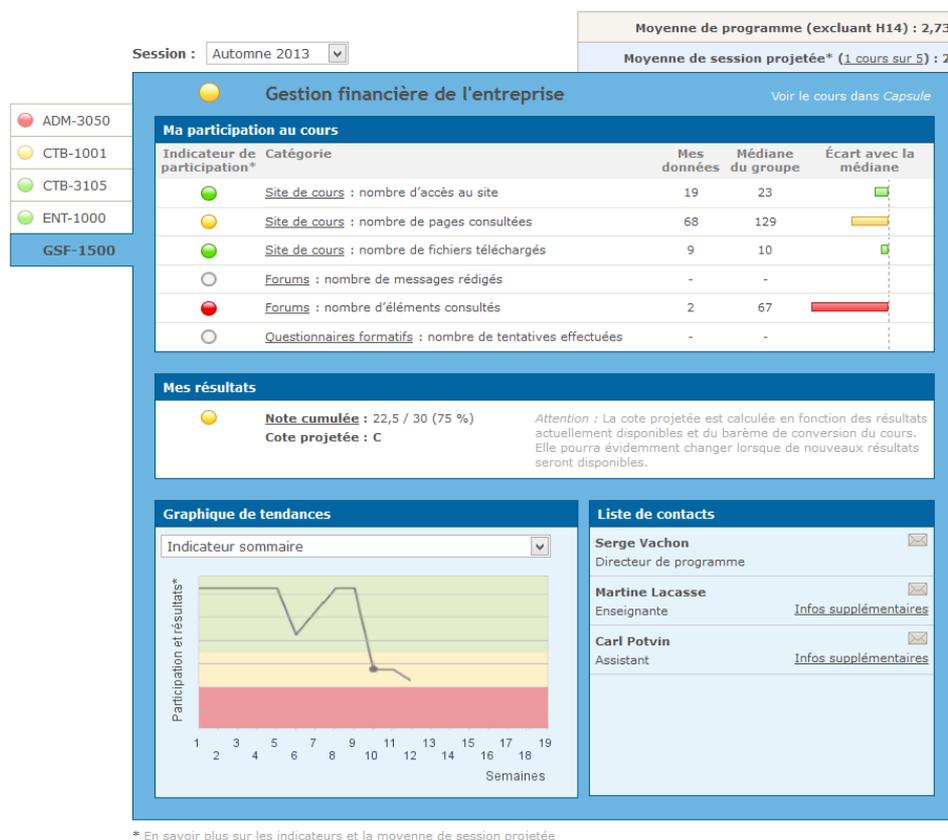


Figure 5 : Tableau de bord du suivi de l'activité de l'étudiant sur l'environnement numérique d'apprentissage

Ces analyses sont disponibles pour l'enseignant responsable du cours et pour la direction de programme. Les uns et les autres peuvent alors engager des actions ciblées soit envers l'étudiant soit relativement au cours et/ou au programme.

## 2.2.4 Les programmes : un processus permanent d'amélioration continue

### 2.2.4.1 L'innovation dans les programmes : un objectif stratégique

Le projet « Horizon 2017 » se donne comme deuxième objectif d'innover dans les programmes de formation et l'offre de services, pour les adapter aux nouvelles réalités des étudiants et aux besoins de la société. Il s'agit donc, à travers cet objectif, de mettre l'université en cohérence, en mouvement avec la société par le biais de son offre de formation.

Deux catégories de programmes constituent l'offre de formation : les programmes de grade permettant d'obtenir un diplôme de type Baccalauréat/Master/Doctorat (équivalents au L/M/D européen), et les programmes courts qui ne donnent pas de grade mais permettent de répondre rapidement à des besoins spécifiques tout en évitant également d'importants taux d'abandon dans les programmes de grade qui ne seraient pas adaptés à ces attentes.

La création et la mise en place des programmes d'études graduées sont soumises à l'avis d'instances extérieures à l'Université Laval, alors qu'en ce qui concerne les programmes courts, les décisions relèvent du seul établissement.

### **Encart : Évaluation périodique des programmes**

L'évaluation périodique des programmes de formation permet à l'Université Laval de s'assurer que ses programmes de formation sont pertinents et de qualité. De façon plus particulière, l'évaluation périodique porte sur les critères suivants :

- La concordance entre, d'une part, les orientations et les objectifs du programme et, d'autre part, les besoins d'ordre scientifique, social, culturel et professionnel de la société, du milieu ou d'une collectivité.
- La correspondance entre, d'une part, les orientations et les objectifs du programme et, d'autre part, l'évolution du ou des domaines du savoir concernés.
- La prise en considération, dans la définition des orientations et des objectifs, des interrelations qui existent entre le programme évalué et les autres programmes de l'Université.
- La cohérence entre les conditions d'admission et les exigences du programme.
- La cohérence entre les orientations, les objectifs et la structure du programme.
- La concordance des contenus de formation aux orientations et aux objectifs du programme ainsi qu'au développement de la discipline, de la culture générale et de la pratique professionnelle.
- L'efficacité des stratégies d'enseignement-apprentissage, d'encadrement et d'évaluation des apprentissages au regard de l'atteinte des objectifs du programme et du respect de ses orientations.
- L'efficacité des mesures d'appui à la réussite au regard de la persévérance, de la durée des études et du taux de diplomation.
- La qualité des ressources humaines et leur disponibilité pour la réalisation des activités associées au programme.
- La qualité et l'accessibilité des ressources matérielles, technologiques et informationnelles requises par le programme.
- La conformité des orientations et des objectifs du programme aux orientations de l'Université et des facultés. La prise en considération, dans la définition des orientations et des objectifs, des interrelations qui existent entre le programme et sa situation au regard du contexte québécois dans lequel il s'inscrit, ainsi que du contexte national ou international.

Source : [http://www.vre.ulaval.ca/qualite\\_de\\_la\\_formation/evaluation\\_des\\_programmes/](http://www.vre.ulaval.ca/qualite_de_la_formation/evaluation_des_programmes/)

La conception de l'ensemble de la formation vise à faire évoluer les disciplines traditionnelles mais aussi à faire la place à des disciplines nouvelles comme par exemple, la criminologie, la psychoéducation, etc. Ces disciplines émergentes doivent apporter des réponses aux nouveaux besoins de la société. Cela peut se faire aussi bien en installant des microprogrammes, des maîtrises que des doctorats professionnels.

L'université se doit de situer ses programmes dans une tension entre tradition et modernité : l'évaluation des programmes est donc une nécessité pour orienter ces évolutions.

#### **2.2.4.2 Les mécanismes de régularisation de l'offre de formation**

L'offre de formation est en constante évolution que ce soit par l'adaptation des programmes aux besoins ou pour la création de nouveaux programmes. Des programmes peuvent naître au sein d'un département. Il peut s'agir au départ de programmes courts qui deviennent ensuite autonomes quand la demande devient très forte.

L'évolution ne génère pas une constellation de programmes car dans le même temps, certains disparaissent par manque d'étudiants ou par manque de débouchés. Cette constante adaptation aux besoins évite les empilements de programmes qui dilueraient l'offre de formation et consommeraient des moyens pour un rendement faible, voire nul.

Pour créer un programme de grade, la démarche demande 3 à 4 ans de travail jusqu'à son implantation effective dans l'offre de formation.

A partir de l'émergence d'une demande, le projet du programme en question est soumis à la direction de la faculté. Une fois validé, il est ensuite soumis au vice-recteur chargé des études,

puis au conseil de l'Université Laval et enfin, s'il s'agit d'un programme de grade, au bureau<sup>15</sup> de coopération interuniversitaire (BCI), instance indépendante du ministère (plus ou moins équivalente à la CPU) qui fait le lien entre le ministère et les universités. Le BCI missionne des évaluateurs (recteurs et principaux des universités du Québec) pour qu'ils donnent un avis sur la qualité et la faisabilité du projet. Si l'avis est défavorable, le programme peut tout de même ouvrir mais il ne recevra pas de subvention du ministère.

Par ailleurs, le BCI réalise des audits périodiques par le biais de la commission d'évaluation de l'enseignement collégial (organisme gouvernemental autonome). Les universités doivent lui rendre des comptes sur les procédures liées à la démarche qualité.

Mais ce dispositif de régulation se réorganise actuellement. Le rapport CORBO paru à la suite des mouvements du printemps ERABLE en juin 2013, a proposé la création d'un organisme national indépendant d'assurance qualité en enseignement supérieur. Cet organisme, le Bureau d'Assurance Qualité, vient d'être proposé au gouvernement : il sera constitué de représentants de la société civile (et non plus seulement des recteurs) ainsi que des membres du gouvernement (mais qui n'y seront qu'en tant qu'observateurs), puisque cet organisme sera financé par le ministère.

Quant au BCI, qui était juge et parti, il change de rôle en se mettant dorénavant au service des universités.

#### ***Résumé du processus d'élaboration d'un nouveau programme***

La démarche est différente selon le type de programme :

- Pour les microprogrammes (9-18 crédits), l'approbation se fait en faculté.
- Pour les programmes courts (24-36 crédits sur 1 an), comme les certificats et les diplômes d'études supérieures, il s'agit d'approbations internes à l'université.
- Pour les programmes menant à un grade (45-120 crédits), comme le Baccalauréat, la maîtrise ou le doctorat, les approbations sont à la fois internes (Faculté et Université) et externes (BCI).

### **2.2.4.3 L'évaluation périodique des programmes**

L'université Laval dispose d'une [politique d'évaluation périodique de ses programmes](#) (tous les dix ans) dont les premiers principes ont été définis en septembre 1974. Cette politique a pour objectifs de :

- contribuer aux visées d'excellence de l'Université par la consolidation d'une démarche systématique d'évaluation de la pertinence et de la qualité de ses programmes de formation ;
- contribuer à la consolidation d'une culture d'assurance qualité en matière de formation ;
- définir les principes généraux et les fondements de l'évaluation périodique des programmes de formation ;
- spécifier les responsabilités au regard de l'évaluation périodique des programmes de formation.

Cette évaluation s'appuie sur des experts proposés par les disciplines mais choisis au final par le conseil de l'Université Laval pour éviter toute collusion ou tout conflit d'intérêts.

### **2.2.4.4 L'évaluation des enseignements**

Une autre dimension fondamentale est celle de l'évaluation des enseignements qui revêt deux aspects : une évaluation par l'institution et une évaluation par les étudiants (cf. encart Évaluation de l'enseignement).

---

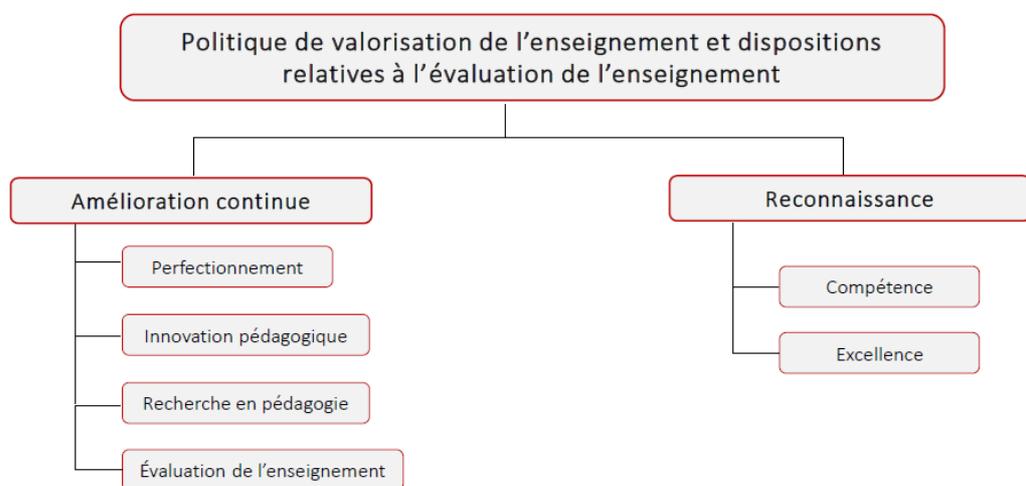
<sup>15</sup> Le BCI remplace depuis 2014 la CREPUQ (Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités de Québec, organisme privé qui regroupait, sur une base volontaire, tous les établissements universitaires québécois).

Les facultés se sont dotées, dès 1990, de véritables politiques d'évaluation des enseignements. Il s'agissait dans un contexte nord-américain de donner une meilleure visibilité de la qualité des enseignements dispensés à l'Université Laval en direction des étudiants lesquels, très souvent, se faisaient évaluer dans les universités américaines.

Pour cela, l'université s'est appuyée sur les processus américains préexistants : elle a produit un système informatisé puis introduit l'EVE (évaluation des enseignements) dans les conventions collectives. Il s'en est suivi l'implantation de l'EVE sur le web et l'adoption de la politique de valorisation de l'enseignement.

### Encart : *Évaluation de l'enseignement*

## La vision de l'UL



Source : présentation « L'évaluation à l'Université Laval », Sarah-Caroline Poitras, 21 mai 2015.

L'évaluation des enseignements a une double visée, formative et administrative : elle a pour objectifs d'enrichir la relation enseignant/étudiant, de maintenir et améliorer la qualité de l'enseignement mais aussi de contribuer à la constitution du dossier professionnel de l'enseignant.

L'université Laval considère que l'évaluation de l'enseignement n'est plus une politique en tant que telle mais le moyen d'une politique.

### 2.2.4.5 Les dispositions relatives à l'évaluation de l'enseignement

Un certain nombre de principes préside à la mise en place de l'évaluation de l'enseignement :

- L'université reconnaît sa responsabilité à l'égard de la qualité de l'enseignement et de ce fait se doit de l'évaluer.
- L'université reconnaît le droit et la responsabilité des étudiants à participer à l'évaluation de l'enseignement.
- Elle peut prendre différentes formes : autoévaluation, évaluation par les pairs, évaluation par les étudiants.
- Toutes les activités sont sujettes à évaluation.

Toutes les formations font l'objet, à un moment ou à un autre, d'une campagne d'évaluation. La liste officielle des programmes en cours d'évaluation est publiée de manière systématique, sur le site web<sup>16</sup> de l'Université Laval.

Les nouvelles activités, les nouvelles formules pédagogiques, les formations données pour la première fois, les activités qui ont rencontré des difficultés, font l'objet d'une attention toute particulière.

Les procédures, les critères et la périodicité des évaluations doivent être définis par l'unité responsable (soit une faculté, soit un département dans une faculté) et en collaboration avec les comités de programme.

Deux types d'évaluations sont mis en place :

- L'évaluation formative,
- L'évaluation administrative.

### ***L'évaluation formative***

Si intrinsèquement elle doit respecter le scénario pédagogique défini dans le plan de cours, elle reste soumise à un cadrage général.

- Elle doit être effectuée en cours d'activité, en général autour de la 5<sup>ème</sup> semaine.
- Elle vise à porter un premier regard sur l'enseignement et favoriser le dialogue entre enseignant et étudiant.
- Elle doit cibler des éléments susceptibles d'être améliorés à court terme tant du point de vue de l'enseignant que du point de vue de l'étudiant.
- Elle s'appuie sur un court questionnaire à questions ouvertes et réponses qualitatives.
- Le suivi est effectué par l'enseignant auprès des étudiants, souvent par rétroaction verbale.

### ***L'évaluation administrative***

Elle vise à porter un jugement sur l'enseignement et les modalités de formation. Elle se situe en fin d'activité (12<sup>ème</sup> semaine).

Elle se fait par le biais d'un questionnaire quantitatif accompagné de commentaires qualitatifs. Les données sont compilées dans un rapport mais restent confidentielles. Le suivi de cette évaluation est du ressort du directeur de l'unité dans le respect des conventions collectives.

Lorsque le taux de réponses atteint plus de 60 %, l'enseignant peut mentionner les résultats dans son dossier professionnel. Lorsque l'enseignant prend la peine de préciser l'importance qu'il accorde à cette évaluation pour améliorer ses cours, le taux de réponses des étudiants est amélioré et est significatif.

Quelques exemples d'objets pouvant être soumis à l'évaluation :

- la contribution de l'enseignement à l'atteinte des objectifs de formation,
- la prise en compte des exigences du programme,
- le choix et l'utilisation des stratégies pédagogiques pour favoriser l'apprentissage actif,
- la qualité de la communication,
- l'appréciation sur le matériel pédagogique,
- l'offre d'un encadrement suffisant et adéquat.

Quelques chiffres pour illustrer l'impact du dispositif au cours de l'année 2013-2014 :

- 57 % des unités du 1<sup>er</sup> cycle et 40% des unités des 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycles ont utilisé le système d'évaluation de l'enseignement (SEVE),

---

<sup>16</sup> [http://www.vre.ulaval.ca/qualite\\_de\\_la\\_formation/evaluation\\_des\\_programmes/programmes\\_en\\_cours\\_devaluation/](http://www.vre.ulaval.ca/qualite_de_la_formation/evaluation_des_programmes/programmes_en_cours_devaluation/)

- 42 % des activités offertes (2 466/5 828) dans le 1er cycle et 31 % des activités offertes (891/2 847) dans les 2ème et 3ème cycles ont été évaluées,
- les taux de réponse sont de 59 % dans le 1er cycle et 62 % dans les 2ème et 3ème cycles,
- plus de 46 % des évaluations ont pu être versées aux dossiers professionnels des enseignants.

#### 2.2.4.6 Le suivi de l'ensemble du dispositif

Il s'appuie sur l'équipe qualité du vice-rectorat à l'évaluation qui a pour missions de coordonner les procédures et d'assurer la rigueur de la démarche d'assurance qualité.

Ce travail est très formalisé et repose sur plusieurs périodes d'évaluation. Pour s'assurer de la bonne organisation et de la qualité des résultats, des équipes sont constituées pour une durée de 2 ans avec « dégageant de cours » (c'est-à-dire une décharge). Ces équipes ont pour missions de concevoir les questionnaires, d'analyser les réponses et d'en faire des synthèses, de rédiger et de publier ces synthèses.

50 programmes sont évalués chaque année sur les 400 programmes concernés au total. Le dispositif nécessite donc de s'appuyer très largement sur des outils technologiques performants.

Les rôles et les responsabilités sont explicités, bien identifiés et répartis ainsi :

- Le vice-recteur aux études et aux activités internationales assure la disponibilité des ressources nécessaires.
- Le BSE (bureau de soutien à l'enseignement) soutient les unités dans l'application de la politique relative à l'évaluation.
- Les conventions collectives encadrent le processus.
- Les directeurs de département ou doyens de facultés sont responsables des processus dans leur unité.
- Les enseignants sont responsables de l'évaluation formative et de la qualité de leurs enseignements.
- Les étudiants sont responsables et se doivent de participer aux évaluations formative et administrative et de communiquer « respectueusement » leur appréciation de la formation reçue.

L'évaluation périodique des programmes et de l'enseignement est l'un des outils du plan d'action du doyen de la faculté.

L'élaboration de ce plan d'action, en rapport avec l'évaluation, et le rapport sur l'action qui en est fait sont *in fine*, validés par le doyen et doivent être rendus publics. L'ensemble des résultats est communiqué au conseil universitaire.

#### 2.2.4.7 Enjeux et perspectives

Il convient aujourd'hui pour l'évaluation des enseignements :

- de changer la perception des directeurs et professeurs associés sur l'évaluation administrative afin que celle-ci ne soit pas perçue comme un outil de sanction ;
- de s'inscrire dans la durée (systématisation et constance) ;
- de mettre en œuvre des stratégies pour encourager les étudiants à y participer ;
- d'améliorer les outils utilisés ;
- de bien différencier l'évaluation administrative de l'évaluation formative.

Symboliquement, l'« évaluation par les étudiants » sera renommée l'« appréciation par les étudiants », ce qui est moins porteur de sanction et permettra sans doute une meilleure adhésion de la part des enseignants.

Ainsi conçu, le dispositif conjugue cohérence et transparence. S'il est toujours en cours de développement et contribue à améliorer en continu les méthodes à utiliser, il ne donne cependant pas encore une vision d'ensemble. Or, les facultés souhaiteraient pouvoir faire des comparaisons. Des actions sont à l'étude pour atteindre cet objectif de vision globale et cohérente des programmes et des pratiques.

## 2.2.5 La formation à distance : un vecteur d'attractivité et de développement de l'offre de formation

Les premiers cours à distance ont été proposés par l'Université Laval en 1984. L'offre de formation à distance est passée en 30 ans de 0 à près de 800 cours en ligne <sup>17</sup> (modules de 45h). Les programmes complets sont favorisés plutôt que les cours isolés : 77 programmes complets sont proposés entièrement à distance. La faculté des sciences de l'administration a été pionnière dans ce développement. La théologie ou la philosophie, ont une offre moins développée, quand bien même le premier cours télévisé portait sur la Bible. En 2012, l'université réaffirme dans son plan de développement Horizon 2017, les enjeux et apports de la formation à distance à la fois dans le positionnement institutionnel et comme modalité pratique de réponse à des besoins de flexibilité (cf. encart Horizon2017, objectif 2).

Le fonctionnement administratif de la formation à distance est assuré par le Bureau de la formation à distance (BFAD)<sup>18</sup>, composante du Bureau de Soutien à l'Enseignement, qui a notamment pour mission de contribuer à l'amélioration continue de la qualité de l'offre de formation à distance. Il contribue à soutenir l'innovation, notamment à travers les changements de pratiques pédagogiques, à impliquer et motiver les enseignants par la mise en œuvre d'actions incitatives (exemple : le développement d'un cours à distance donne lieu à un versement de 8 000 \$ qui permet à l'enseignant de se dégager d'une charge de cours pour assurer la conception du module à distance. Cette somme est de 4 000 \$, lorsqu'il s'agit de développer un cours hybride). Le BFAD organise également les sessions d'examens pour l'ensemble des cours proposés à distance. Il assure une activité de veille stratégique et d'analyse des pratiques qui permettent à la fois de développer de la FAD et d'assumer une vision transversale qui participe à l'évolution de l'organisation et de l'offre de formation à distance.

### Encart : *Horizon2017*, Objectif 2

#### Objectif

**INNOVER DANS LES PROGRAMMES DE FORMATION ET L'OFFRE DES SERVICES POUR LES ADAPTER AUX NOUVELLES REALITÉS DES ÉTUDIANTS ET AUX BESOINS DE LA SOCIÉTÉ.**

Bimodale, l'Université Laval vise à offrir des programmes de formation de classe mondiale à la fine pointe du savoir et de la pédagogie, adaptés à la diversité de sa population étudiante ainsi qu'aux besoins de la société actuelle. À cet égard, l'Université entend accroître la flexibilité de ses programmes de formation, diversifier les horaires de cours, accentuer l'offre de cours en ligne et hybrides, et accroître l'offre de formations interdisciplinaires.

#### Actions sélectionnées

- 1.1 Poursuivre le développement et l'adaptation des programmes en présentiel et en ligne en affirmant le leadership de l'Université Laval comme établissement bimodal.
- 1.2 Accentuer la flexibilité des programmes et de l'offre de cours, et diversifier les horaires pour s'adapter aux réalités étudiantes et favoriser la conciliation études-travail-famille.

#### Indicateurs de suivi

INDICATEUR 2.C Nombre d'étudiant équivalent temps plein (EETP) en formation à distance et hybride

Pour en savoir plus : [Plan Horizon2017](#).

<sup>17</sup> Données automne 2014.

<sup>18</sup> Bureau lié au vice-rectorat aux études et aux activités internationales, <http://www.distance.ulaval.ca/cms/site/distance>. Ce bureau est intégré depuis mai 2015 au Bureau de soutien à l'Enseignement.

Cette modalité a été inscrite comme axe stratégique de développement par l'établissement en 2005, cherchant à devenir une université bimodale<sup>19</sup>. La bimodalité concerne en juin 2014, 14 % des cours (15 % des crédits ont été obtenus à distance en 2013-2014). Laval est la seconde université canadienne pour l'enseignement à distance en nombre de crédits distribués après Athabasca University<sup>20</sup>. 42 % des étudiants de l'Université Laval suivent au moins un cours à distance dans leur parcours. La moyenne globale est à 1,4 cours à distance par an et par étudiant. 73 % des étudiants inscrits dans un cours à distance le sont aussi dans un cours en présence, contre 27 % uniquement inscrits dans des parcours à distance. Cela traduit une véritable demande en termes d'hybridation, demande à laquelle l'établissement répond en mettant en place des actions d'aide au développement de cours hybride (financement de 4 000 \$ / 2 700 € par cours, soutien de conseillers pédagogiques).

Le développement de l'enseignement à distance faisait craindre à certains membres de l'université une baisse du niveau des étudiants d'autant plus que l'université Laval est l'une des quinze universités canadiennes à haute niveau de recherche. Pour empêcher cette dérive, il a été décidé que les cours à distance et les cours en présence :

- dispenseraient le même programme ;
- coûteraient le même montant aux étudiants ;
- seraient rémunérés de la même façon aux enseignants ;
- donneraient lieu aux mêmes évaluations des acquis des apprentissages.

#### **Encart : Évaluation Formation à distance**

Un des aspects principaux du déroulement des études et plus particulièrement en ce qui concerne l'enseignement à distance réside dans les modalités de contrôle des connaissances. C'est un point qui occupe massivement les ressources humaines du bureau de la FAD de l'Université Laval. La politique de l'enseignement à distance impose une évaluation présentielle, surveillée et avec vérification de l'identité. Le bureau de la FAD mobilise pour cela un réseau de 24 CEGEPS à l'échelle du territoire québécois (avec rémunération des surveillants) et garantit à tout étudiant de pouvoir passer ses épreuves à moins de 100km de chez lui (éventuellement même sur ces créneaux les samedis ou les dimanches). Pour les étudiants à l'étranger un réseau de partenaires pouvant assurer une surveillance dans leurs locaux est utilisé. C'est une organisation très lourde qui occasionne annuellement 200 000 \$ de dépenses.

Source : Bureau de la formation à distance

Une politique de la formation à distance a été définie en 2012 au terme d'un processus de sept années. Cette politique vise cinq objectifs :

1. L'Université Laval utilise la formation à distance pour mieux remplir sa mission sociale d'enseignement : offrir à toute la population un accès aux études universitaires.
2. Par son offre de formation à distance, l'Université Laval veut desservir le territoire du Québec et permettre à toute personne répondant aux critères d'admission de s'inscrire à des activités de formation tout en demeurant dans sa région. Elle vise également à accroître son accessibilité auprès des candidats canadiens hors Québec et étrangers.
3. L'Université Laval offre des possibilités de formation continue à différentes populations cibles qui, de leur domicile ou au travail, peuvent acquérir ou mettre à jour des connaissances et des compétences afin de satisfaire aux exigences de leur profession et parfaire leur formation.

---

<sup>19</sup> La bimodalité propose aux étudiants les mêmes cours (ou unité d'enseignement) en présence et à distance pour répondre à l'évolution de leurs besoins. Elle se différencie de l'approche hybride qui elle propose au sein d'un même cours (ou unité d'enseignement) des temps d'apprentissage sur campus et à distance.

<sup>20</sup> [www.athabasca.ca](http://www.athabasca.ca)

4. L'Université Laval appuie le développement de nouvelles activités de formation à distance et de programmes utilisant l'apprentissage à distance en ligne.
5. La Politique de la formation à distance fournit des balises pour assurer une compréhension partagée de ce qu'est la formation à distance et pour garantir la qualité des activités de formation à distance.

Pour atteindre ces objectifs, l'université Laval a mis en place trois niveaux de gouvernance et de support pour accompagner le développement de la formation à distance :

- un comité-conseil de la formation à distance où toutes les facultés sont représentées. Son rôle est de conseiller le vice-recteur aux études. Trois rencontres sont organisées par an ;
- un groupe des praticiens de la formation à distance (« table » en québécois). Il réunit cinq fois par an les conseillers en formation et a pour but de permettre les échanges sur les bonnes pratiques et de partager les retours d'expérience ;
- L'appui techno-pédagogique assuré par des conseillers (ou techno-pédagogues) et différentes activités de perfectionnement des enseignants. Cet appui est assuré soit en local au niveau facultaire, soit au niveau de l'université par le bureau des services pédagogiques. Les actions conduites à ces deux niveaux sont complémentaires et conjointement définies par les instances.

## 2.2.6 Des espaces de travail capacitants

Le campus est considéré comme un lieu de vie qui permet tout à la fois d'apprendre, de se détendre, de développer son sentiment d'appartenance. Bien que les facultés ne soient pas toutes réunies sur un même lieu, des agencements spécifiques ont été entrepris depuis quelques années pour accueillir à la fois des activités formelles (exemple : centre apprentiss<sup>21</sup>) et non formelles.

Le développement de modalités de formation centrées sur la réussite des étudiants suppose une mise en cohérence entre les intentions pédagogiques, l'organisation spatiale et les infrastructures et les services numériques. En conséquence l'accompagnement de l'évolution des pratiques d'enseignement et d'apprentissage suppose qu'une attention particulière soit portée aux espaces physiques pour tenir compte de leurs effets structurants et potentialisateurs de situations pédagogiques qui favorisent tout à la fois l'engagement des étudiants dans l'interaction pédagogique et l'adéquation entre les temps d'apprentissage et les lieux.

De plus, l'usage de technologies mobiles et l'accès au réseau bouleversent l'accès à l'information, aux ressources et modifient les habitudes et attentes des étudiants. Ils redéfinissent les relations entre étudiants et lieux d'apprentissage, entre enseignants et étudiants. Un amphithéâtre connecté au WIFI ajoute ainsi une dimension nouvelle à l'enseignement. De même, tout lieu connecté devient espace d'apprentissage potentiel.

Repenser l'aménagement et l'optimisation de tous les espaces physiques, informels ou formels, dans la perspective d'un soutien à l'apprentissage au service de la réussite des étudiants, devient une composante structurelle de la stratégie d'un établissement.

Suite à une visite de l'OCDE à l'Université Laval en 2011, un groupe de travail sur les espaces physiques d'apprentissage a été créé pour un an. « Cette instance a reçu le mandat de

---

<sup>21</sup> Le [centre apprentiss](#) comprend une trentaine de **laboratoires d'apprentissage**, certains dotés de **mannequins interactifs** perfectionnés ; ils réagissent aux traitements et médicaments qui leur sont administrés. Les technologies utilisées dans ce centre permettront de donner des **cours, en temps réel**, dans le pavillon et dans des établissements de santé.

proposer une vision inspirante et partagée, ainsi que de formuler une série de recommandations permettant d'assurer l'adéquation entre les pratiques pédagogiques contemporaines et l'aménagement des espaces physiques formels et informels à l'Université Laval. » (Extrait du rapport [Repenser les espaces physiques d'apprentissage à l'Université Laval](#)).

Cette question des lieux et les apports du groupe de travail sont explicitement traduits dans le plan stratégique Horizon 2017 (cf. encart Horizon2017 Objectif 8).

## Encart : **Horizon2017, Objectif 8**

### Objectif

**AMÉLIORER LES CONDITIONS DE VIE DES ÉTUDIANTS ET DE L'ENSEMBLE DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE ET FAIRE DE L'UNIVERSITÉ LAVAL UN EXEMPLE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

À la fois lieu de formation et source de nouveaux savoirs, l'Université Laval répond aux nombreux défis en matière de mode, de milieu et de niveau de vie posés par le développement durable en améliorant notamment ses espaces de vie, d'apprentissage et de travail, en promouvant de saines habitudes de vie, en optimisant la gestion de ses ressources et en continuant à réduire son empreinte environnementale.

### Actions sélectionnées

8.1 Améliorer les espaces physiques de formation en prenant en considération les nouvelles réalités d'apprentissage.

8.2 Poursuivre les efforts de développement et d'amélioration du parc immobilier et des infrastructures, incluant les aires de vie et les infrastructures technologiques.

Pour en savoir plus : [Plan Horizon2017](#).

La rénovation de la bibliothèque de l'université Laval (BUL) a été l'occasion de concrétiser les apports du groupe de travail. Elle a été repensée comme en témoigne sa requalification progressive comme un modèle de soutien à la recherche et à l'apprentissage. La BUL a l'ambition de devenir un **catalyseur** dans la communauté universitaire, un instigateur de **l'échange interdisciplinaire**, un **incubateur** pour les **technologies émergentes**. Elle représente un enjeu stratégique, à la fois facteur de la réussite académique, outil pour la recherche et élément fort d'attractivité pour les futurs étudiants. Ainsi :

- Les espaces ont été pensés pour offrir un soutien fondamental aux apprentissages : Ils proposent des espaces de nouvelle génération favorisant la collaboration, l'expérimentation, l'interdisciplinarité et l'interaction. Ils se décomposent en espaces formels actifs, parfois spécialisés et de nombreux espaces informels tournés vers l'extérieur et la lumière.
- Les services offerts par la BUL ont également évolué pour offrir un appui de proximité à l'enseignement. Ils se présentent sous différentes formes : bureau du droit d'auteur pour toute question juridique dans le domaine, services conseils, centre de services technologiques, soutien technico-pédagogique pour les enseignants, ajout des ressources de la bibliothèque à même les sites de cours.
- Les ressources numériques sont en constante augmentation. Les collections sont valorisées et le patrimoine documentaire universitaire préservé.

Au sein de la bibliothèque, une salle d'apprentissage actif a été déployée. Dans une telle salle, les étudiants sont réunis par équipes autour de tables propices aux échanges et à la collaboration. Chaque groupe dispose ainsi d'un tableau blanc et d'un ordinateur portable relié à un écran qui permettent d'illustrer la construction et le partage des idées avec le reste du groupe. De multiples écrans de projection sont disposés autour de la salle afin de faciliter la consultation des contenus par tous les étudiants, des surfaces de verre givré sont utilisées comme surfaces d'écriture. La configuration de la salle permet à l'enseignant de circuler et d'interagir librement d'une équipe à l'autre pour poser des questions ou relancer les échanges. Ce rôle d'animateur peut être joué aussi bien par l'enseignant que par l'étudiant.

L'accès à la salle d'apprentissage actif n'est possible pour l'enseignant qu'à la condition qu'il ait suivi une formation à l'utilisation de la salle. Cette formation consiste principalement à repenser la pédagogie que l'enseignant mettra en œuvre pour tirer plein bénéfice de l'environnement de travail en îlots proposé, environnement particulièrement adapté pour la

pédagogie par problèmes ou par projets. L'occupation de cette salle arrivant maintenant à saturation, de par l'adhésion croissante des enseignants à ce nouveau dispositif, se pose alors la question de la dissémination des innovations sur le campus.

Toute la démarche<sup>22</sup> de reconfiguration des espaces physiques consiste, à partir des besoins pédagogiques repérés, à trouver une traduction en termes d'équipements. Ainsi la modularité des espaces est privilégiée pour répondre à la diversité des pratiques au sein d'un même lieu : la configuration des tables et des chaises, les possibilités de projection des travaux sur des surfaces d'écriture, la diversité des modalités de projection, favorisent l'expression et l'engagement des étudiants dans les activités d'apprentissage.



*Salle d'apprentissage actif*

De tels projets supposent :

- une réflexion stratégique sur les environnements d'apprentissage de l'établissement et sur leurs effets sur la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage ;
- une concertation de tous les acteurs pour développer des stratégies répondant aux besoins de chaque composante tout en travaillant à l'écosystème à l'échelle de l'université ;
- une formation des enseignants à de nouvelles pratiques pédagogiques avant l'usage de salles d'apprentissage actif ;
- la révision des programmes et des processus facultaires d'agrément qui offrent des occasions privilégiées d'une part, d'amorcer une réflexion poussée envers les pratiques pédagogiques et, d'autre part, d'anticiper les conséquences sur les espaces physiques d'apprentissage.

Au-delà du réaménagement progressif de la bibliothèque, les espaces formels et informels se développent sur l'ensemble du campus. Chaque aménagement est analysé de manière

---

<sup>22</sup> Voir le rapport « Repenser les Espaces Physiques d'apprentissage : Orientations stratégiques et pédagogiques », Université Laval (2013), [https://www.enseigner.ulaval.ca/system/files/espaces\\_physiques-orientations\\_strategiques\\_0.pdf](https://www.enseigner.ulaval.ca/system/files/espaces_physiques-orientations_strategiques_0.pdf) .

globale : quel est l'environnement de la salle réaménagée, combien existe-t-il de salles du même type dans le même pavillon ou au sein du campus, quelles sont les prévisions démographiques ? L'évolution des espaces formels et informels nécessite un travail interprofessionnel associant les architectes, les usagers et les équipes support technopédagogiques. Associer également les équipes de logistique (exemple : direction du patrimoine, service des immeubles) est essentiel puisque les nouveaux espaces apportent de la complexité et sont donc potentiellement générateurs de tension dans leur utilisation au quotidien.

## 2.2.7 La formation continue : vers une offre sur mesure

### 2.2.7.1 La Direction Générale de la Formation Continue (DGFC)

L'une des actions retenues dans le plan Horizon2017 vise à « bonifier l'offre de formation continue sur mesure en établissant des relations plus étroites avec les facultés, les organisations partenaires, les entreprises et les pôles universitaires » (Plan Horizon2017 page 6). La [DGFC](#) est chargée d'actualiser, de développer et de diversifier les connaissances et les compétences tout au long de la vie. Elle développe des formations en fonction des besoins de la société, dans la perspective de faire progresser les carrières et de relever de nouveaux défis. Ce service n'est pas une composante facultaire, mais il constitue un appui aux facultés. La DGFC apporte une aide pour le montage financier, la logistique, la communication et le démarchage de nouveaux clients. Elle peut, par ailleurs, se substituer aux facultés si ces dernières ne répondent pas aux besoins. Il existe des programmes pour les employés de l'Université Laval dans lesquels on retrouve des intervenants externes (professionnels).

La DGFC fonctionne sur la base d'un budget annuel de 10 millions de dollars canadiens, dont 5 millions sont constitués de revenus autonomes (liés aux formations non créditées). Elle est composée de 58 membres ou personnels réguliers (BIATS, enseignants, professeurs, administrateurs) et d'une centaine de chargés de cours. Les formateurs sont recrutés à l'université ou dans un réseau plus élargi, mais seules les heures créditées peuvent être incluses dans la charge de travail des enseignants titulaires.

Le coût d'un cours varie entre 350 et 400 dollars canadien par jour de formation auxquels s'ajoutent les suppléments (repas, hébergement, etc.). On peut noter que l'Université Laval n'est pas éligible à la subvention « Emploi-Québec »<sup>23</sup>, et que les frais institutionnels obligatoires sont particulièrement observés par le Ministère. L'université Laval applique une politique de reconnaissance des acquis de l'expérience (pour un ou deux cours). Ce service est payant. Tout ce qui est non crédité doit être autofinancé et peut être entièrement monté en dehors des facultés.

La formation peut être conçue sur mesure, en fonction des besoins identifiés et non des programmes prédéfinis à l'avance. Les attentes des participants diffèrent d'un type de dispositif à l'autre. Il s'agit là d'un facteur qui est particulièrement pris en compte. Les formations créditées répondent surtout à un processus de développement de carrière, alors que les formations non créditées sont orientées vers le développement de compétences spécifiques.

Une formation continue est rarement créditée et se constitue en Unités d'Education Continue (UEC). Cela rend difficile le fait de créditer le temps passé dans ces formations sur la charge de travail, car il est compté en dehors de la charge régulière de travail (en heures complémentaires recevables). Une formation débouche souvent sur une attestation officielle. Les UEC et les UFC (Unités de Formation Continue) peuvent être délivrées par plusieurs organismes, dont l'université. On peut préciser le fait qu'une attestation (de suivi et de participation) est éditée bien que les UFC ne soient pas évaluées.

---

<sup>23</sup> Dispositif gouvernemental de soutien financier au développement de la formation continue pour les salariés des entreprises.

### 2.2.7.2 Public

Dans cet établissement, la formation continue est résolument liée à une démarche personnelle. Elle s'adresse à des adultes en situation d'emploi ou pas, dans une dynamique de perfectionnement, de qualification et/ou d'accompagnement de carrière. La formation continue accueille plus de 2 000 étudiants et touche approximativement 10 000 personnes par an à l'Université Laval. Ce public présente une grande variété de profils. Les quelques formations créditées accueillent principalement des femmes de 30 à 40 ans dans le secteur de la santé. Mais dans une dimension plus globale, la tranche d'âge se situe surtout entre 35 et 50 ans.

L'université Laval distingue trois profils d'étudiants qu'elle accueille en formation continue :

1. Les étudiants déjà détenteurs d'un diplôme et à la recherche d'un perfectionnement pour disposer de plus de compétences professionnelles.
2. Les organisations (nouvelle clientèle de type entreprise par ex.) à la recherche d'une offre d'une formation adaptée à leurs besoins, voire, sur mesure.
3. Une clientèle à la recherche de formation qualifiante non créditée menant à l'obtention d'unités d'éducation continue (UEC).

Par ailleurs, la DGFC contribue également à la formation continue de tous les personnels de l'Université Laval.

### 2.2.7.3 Types de formation

Les durées et les formules varient considérablement. Il en est de même des modalités pédagogiques utilisées qui sont principalement pratiques et applicables immédiatement. On y observe une grande liberté fonctionnelle. Les thèmes abordés en formation sont particulièrement transversaux et non disciplinaires. Les formations sont centrées sur les besoins de la société et visent à développer prioritairement des compétences.

Plusieurs formules de formations sont envisageables (voir plus bas). La nature des cours, construits en collaboration avec les facultés, est ancrée sur les expériences des participants (courant de l'andragogie) dans une logique de classe inversée, d'échanges et de réseautage. La formule hybride est également très utilisée. Elle permet de passer de deux journées en présentiel par mois à une seule (50% de l'enseignement étant réalisé à distance).

L'accompagnement est personnalisé de l'inscription jusqu'à la délivrance du diplôme ou de l'attestation, sur plusieurs aspects (administratif ; orientation ; logistique ; matériel ; etc.). Les rythmes sont adaptés au public, l'accompagnement pédagogique des étudiants est également personnalisé et l'enseignement proposé se déroule surtout dans le cadre de formations *hybrides* (formations mixtes présence/distance) : le face à face présentiel est considéré comme une valeur ajoutée. Le seuil maximal des groupes est fixé à 35 participants.

Les formations peuvent prendre plusieurs formes en fonction des objectifs, du public et des moyens qui lui sont alloués. Ainsi, l'Université Laval propose plusieurs formules types telles que :

- Le perfectionnement court : 1 à 3 jours
- Le mode intensif : 5 à 6 jours (6 jours pour une UE de 45 heures)
- Le perfectionnement : 5 à 6 jours. Cette formule n'est pas créditée, mais l'étudiant est évalué et reçoit une attestation
- Le programme crédité : il s'agit des formations du premier et du second cycle. Il existe 8 programmes actuellement, mais ce chiffre est amené à évoluer
- La formation ad hoc en entreprise - clé en main : pour information, 80 demandes ont été exprimées et traitées en 2014

- L'enseignement sur mesure (pour les organisations) : il s'agit souvent de programmes existants à l'Université Laval et adaptés aux clients.

Concernant la mise en place d'une formation, l'approche se veut résolument pragmatique et s'inscrit dans un processus rythmé sur quatre étapes :

1. **Phase de pré-développement** : demande du client ; analyse des besoins ; analyse de la pertinence et de l'opportunité ; proposition de service(s) ; entente écrite et protocole de partenariat ; comité de partenariat, ...
2. **Phase de développement** : développement du programme ; approbation ; planification des cours/activités ; et mise en évidence du matériel pédagogique
3. **Phase de formation** : embauche ; développement des ressources ; promotion ; réalisation de la formation ; production du matériel pédagogique ; logistique ; évaluation des cours et des activités ; et enfin, gestion financière
4. **Phase post-formation** : évaluation de la formation ; révision du programme ; et fidélisation de la clientèle

## 2.2.8 Les enseignants : recrutement et professionnalisation

L'ensemble des actions présentées ci-dessus suppose notamment l'engagement et l'accompagnement de professeurs et de chargés de cours afin que les objectifs institutionnels puissent concrètement être réalisés.

### 2.2.8.1 Les personnels enseignants

#### 2.2.8.1.1 Les différents statuts rencontrés

Les professeurs constituent la grande majorité du personnel enseignant de l'Université Laval (3 250 : 1 450 professeur et 1 800 chargés de cours). Ils ont trois missions, comme en France (l'enseignement, la recherche, les tâches collectives).

L'un des points marquants de la politique pédagogique, explicitement précisée dans le règlement des études est le rôle essentiel donné au professeur dans la réussite de ses étudiants : il est rendu responsable, devant la communauté universitaire, de l'atteinte des objectifs fixés collectivement. Mais, pour cela, il bénéficie, d'une part, de l'accompagnement, du soutien et de la reconnaissance nécessaires à l'efficacité de sa pratique pédagogique, et d'autre part, d'une grande liberté dans l'organisation de son travail (temps de travail, calendrier sur l'année, choix des modalités pédagogiques, choix des outils, accès aux différents dispositifs de soutien, ...).

Cette liberté laissée aux professeurs est rendue possible grâce à l'adaptabilité de la gestion des ressources humaines et à la complémentarité réfléchie du corps des professeurs avec celui des chargés de cours (comme, entre autres, des auxiliaires d'enseignement (des étudiants), des responsables de formations pratiques, des professeurs « sous octroi » (*i.e.* salariés sur leurs propres subventions ou fonds de recherche), des professeurs suppléants (recrutés pour 2 ans), des professeurs invités (étrangers principalement), des professeurs retraités (à rapprocher de l'éméritat en France), des professeurs associés (qui ne font pas de recherche, seulement de l'enseignement, mais qui sont payés par des fonds de recherche de professeurs, et pas par l'Université Laval), des conférenciers (dont l'intervention est de 2 à 3 séances au plus). Les PAST n'existent pas à l'Université Laval).

*Pour information, les activités de recherche sont assurées, à côté des professeurs, par des auxiliaires de recherche (des étudiants), des professionnels de recherche (financés sur des subventions de recherche) et des stagiaires post-doctoraux.*

### 2.2.8.1.2 Gestion des ressources humaines, politique et mode de recrutement des professeurs

Chaque service de l'Université Laval a son responsable RH alors que dans chaque faculté, c'est le directeur exécutif qui joue le rôle de responsable RH.

Le vice-rectorat des ressources humaines soutient les activités des responsables RH des différentes composantes, veille à l'application des conventions collectives, gère les conflits. Il comprend également une section disciplinaire.

Les activités du vice-rectorat s'organisent autour d'un conseil comportant 4 équipes :

- une équipe pour le conseil en gestion des ressources humaines et des relations de travail (10 conseillers),
- une équipe pour la dotation en postes (6 conseillers),
- une équipe pour le développement organisationnel et la formation (4 conseillers),
- une équipe pour la santé et le mieux-être (6 conseillers).

Le statut des professeurs de l'université Laval est régi dans le cadre de la [convention collective](#)<sup>24</sup> du « syndicat des professeurs et professeures de l'université Laval » (SPUL). Apparue pour la première fois en 1976, cette convention collective a force de loi dans l'établissement. Ainsi, par exemple, elle stipule qu'un nombre minimal de postes de professeurs doit être à disposition (« nombre plancher »), en fonction du nombre d'étudiants. Si par exemple, comme cela a été le cas depuis les années 90, il y a une augmentation de 3% du nombre d'étudiants, il doit y avoir 3 % de postes en plus, c'est à dire une quarantaine de postes en plus pour l'année.

*Pour information, il y a entre 40 et 50 postes libérés chaque année par les départs en retraite. Cela fait donc en moyenne, 80 postes au moins à pourvoir tous les ans. On compte environ 1450 postes de professeurs à l'Université Laval dont environ 10% par an en moyenne ne seront pas pourvus.*

**Le plancher d'emplois est une spécificité de l'Université Laval au Québec.** Il est décidé le 1<sup>er</sup> juin de chaque année : « L'Université Laval garantit le maintien d'un plancher d'emploi, c'est-à-dire un nombre minimum de postes de professeure ou de professeur de carrière, à plein temps ou équivalent plein temps, étant entendu que le pourcentage de postes attribués non occupés ne peut excéder 10 % de l'ensemble des postes de professeure ou de professeur de carrière. Tout poste attribué non occupé en excédent de 10 % de l'ensemble des postes de professeure ou de professeur ne peut faire partie du plancher d'emploi. » (source [Convention Collective Université Laval](#)).

Les professeurs sont recrutés par l'établissement selon une procédure classique d'appel à candidature.

Ce sont les 16 doyens qui formulent les demandes de postes dont ils ont besoin en enseignement et en recherche, à la direction de l'université. Ces demandes sont justifiées par les orientations définies lors de l'établissement de plans de déploiement des postes produits par les unités (départements) et validés pour 4 ans. Quand un enseignant part en retraite ou démissionne (pour aller exercer dans un autre établissement, par exemple), le poste est fermé.

La direction de la faculté valide le profil du poste mais c'est le département qui recrute (ou le responsable d'unité ou le doyen s'il n'y a pas de département). Le directeur de département présente un plan d'engagement avec les critères (profil) qui ont été discutés dans l'unité. Il met en place la procédure et le comité de sélection dans le respect des règles de l'université. Après validation de la candidature retenue après audition par l'assemblée départementale puis par le conseil facultaire, c'est le Vice-Recteur aux Ressources Humaines qui émet la proposition de contrat au candidat retenu.

---

<sup>24</sup> Source : [https://www.rh.ulaval.ca/files/content/sites/rh/files/files/documents/enseignants/professeurs/conv\\_collect/CONVENTION\\_FINAL\\_2012\\_2016.pdf](https://www.rh.ulaval.ca/files/content/sites/rh/files/files/documents/enseignants/professeurs/conv_collect/CONVENTION_FINAL_2012_2016.pdf)

Si le recrutement demeure infructueux, le poste est soit reconduit, soit fermé par le Vice-Recteur. La procédure est très décentralisée par rapport à la DRH et seul le vice-recteur se prononce.

### 2.2.8.1.3 La carrière des professeurs

Peut devenir professeur, toute personne qui a un niveau de formation de troisième cycle. La carrière professorale est organisée en quatre rangs : assistant, adjoint, agrégé, titulaire.

- Dans le cas, où le candidat n'a pas encore soutenu sa thèse, il doit s'engager à la terminer dans un délai donné pour pouvoir être recruté comme assistant.
- L'engagement au rang de professeur adjoint est d'une durée de 5 ans (avec un contrat initial qui correspond au début de la probation de 3 ans, puis un contrat terminal de fin de probation de 2 ans).
- La promotion au rang de professeur agrégé, et la permanence d'emploi qui lui est associée, sont accessibles au terme de cette période de probation de 5 ans, en fonction des évaluations du dossier professionnel (les critères d'évaluation sont choisis par le département qui recrute le professeur ; ils concernent la recherche, l'enseignement, l'implication dans la vie collective). Un professeur agrégé peut démissionner s'il est candidat à un poste de permanent dans un autre établissement : il négocie alors sa position. Les salaires diffèrent suivant les universités.
- L'obtention du rang de professeur titulaire et la permanence d'emploi qui lui est associée peut être demandée au plus tôt 4 ans après l'agrégation. Le passage à un rang supérieur suppose d'être en capacité de démontrer des contributions particulières et significatives en enseignement et en recherche.

Les professeurs ont droit à une année d'étude et de recherche (AER) dès lors qu'ils ont acquis la permanence et au moins six années d'ancienneté depuis leur engagement ou sept années d'ancienneté depuis le début de leur dernière année d'étude et de recherche (à rapprocher du CRCT en France). Toutes les demandes, que ce soit en recherche ou en pédagogie, sont acceptées sauf si le projet n'est pas de qualité. Un même professeur peut bénéficier plusieurs années d'étude et de recherche durant sa carrière.

*Pour information, le salaire net du professeur agrégé débutant est de l'ordre de 25 000 €, net d'impôt / MCF en France qui est de 21 000 € avant impôt, en début de carrière. Les chargés de cours (c'est à dire de ceux qui assurent au moins 3 séances aux professeurs extérieurs) reçoivent 8 500 \$ CAD pour une charge de cours, et sont sous CDD annuel de 50 jusqu'à 100 % (le salaire est proportionnel à cette quotité mais il augmente avec les années passées à l'Université Laval).*

### 2.2.8.1.4 La gestion des activités pédagogiques d'un professeur

La charge de travail des professeurs est considérée comme une charge globale, en cohérence avec le concept de plancher d'emploi : s'il y a « tant » d'ouvrage à faire, il y aura « tant » de personnel nécessaire. Il n'y a ainsi pas de charge nominale mais une charge universitaire, répartie sur toutes les facultés puis sur tous les départements, et enfin sur tous les professeurs de la faculté.

La charge annuelle est calculée et discutée au sein de chaque département : la répartition des tâches est soumise en avril pour les sessions d'automne, d'hiver et d'été suivantes.

Les professeurs définissent alors leur charge de travail qui doit être approuvée par l'assemblée du département dans lequel ils exercent : elle relève d'un équilibre entre les besoins du département et la carrière du professeur, et peut tenir compte de conditions particulières (santé, parentalité, etc.).

La charge individuelle d'un enseignant se décline selon les activités suivantes :

- Enseignement (il ne peut enseigner au plus qu'à 2 sessions sur 3, avec une moyenne de 4 cours par année) : chaque cours est de 45h (soit 180 h/an). En général, la répartition des cours réalisée est de 2/2/0 ou de 2/0/2, mais rarement de 4/0/0.

- Recherche : réalisation d'activités de recherches (financées ou non) qui doivent donner lieu à des publications, des communications.
- Participation aux activités internes à l'Université Laval (direction ou participation à des comités de programme, organisation de rencontres universitaires, activités syndicales, etc.)
- Participation aux activités externes (jurys de thèse, organismes scientifiques, professionnels ou gouvernementaux, etc.)

Les charges de travail peuvent être très différentes d'une faculté à l'autre.

Si un enseignant-chercheur fait beaucoup de recherche, il dispose de beaucoup de subventions et peut donc se contenter de ne faire qu'un cours par an au lieu des 4 en moyenne.

Cependant si la charge de travail est considérée comme non équitable par un professeur, celui-ci peut saisir un comité de révision (fin mai – début juin) pour enclencher des négociations avec le directeur du département.

Bien que l'enseignement universitaire soit confié en priorité aux professeurs, l'Université emploie également de nombreux chargés de cours<sup>25</sup>, sous la responsabilité pédagogique du corps professoral, afin :

- d'assurer un enseignement dont la fréquence et la spécialité ne justifient pas le recrutement d'un professeur ;
- de profiter de l'expérience d'un praticien ;
- d'effectuer un remplacement temporaire ;
- de répondre à un besoin urgent provoqué par un événement imprévisible.

Les « profils d'engagement des chargés de cours » (PECC) sont définis au niveau de chaque faculté et département (cf. encart Profil d'engagement d'un chargé de cours).

#### **Encart : Profil d'engagement d'un chargé de cours en didactique de l'univers social des 4 à 7 ans**

##### **Tâches visées**

##### **Exigence normale de formation :**

Maîtrise ou l'équivalent dans le domaine du cours

##### **Expérience professionnelle :**

Expérience d'enseignement pertinente.

Autre expérience professionnelle pertinente

##### **Caractéristiques attendues :**

Connaissance du contenu du cours.

Connaissance de la clientèle en question dans le cours.

Maîtrise de la langue française.

**Publié le :** 2 avril 2001

**Approuvé le :** 2 avril 2001

Pour en savoir plus : [https://www.rh.ulaval.ca/cms/site/rh/accueil/enseignant\\_recherche/charges\\_cours/cc\\_pecc](https://www.rh.ulaval.ca/cms/site/rh/accueil/enseignant_recherche/charges_cours/cc_pecc)

L'embauche des chargés de cours peut se faire sur une base annuelle (contrats de 1 à 5 ans) ou sur une base ponctuelle. La priorité de travail est accordée aux chargés de cours déjà reconnus compétents, mais il arrive fréquemment que l'Université ait recours à de nouveaux chargés de cours.

Chaque professeur est doté annuellement d'un montant de 3 000 \$ pour subvenir à différentes dépenses liées à ses activités d'enseignement et de recherche (exemple : acquisition d'ouvrages, d'équipements informatiques, déplacements, inscription à des

<sup>25</sup> Les chargés de cours assuraient en 2014-2015, 7 800 cours.

colloques). Il doit justifier des dépenses une fois par an<sup>26</sup>, de même qu'il doit rédiger un rapport annuel d'activités.

## 2.2.8.2 L'accompagnement, le soutien et la reconnaissance : les moteurs du changement des pratiques pédagogiques

Pour l'université Laval, l'enseignement est une profession complexe au cœur et à la croisée d'un savoir, d'une création, d'une pratique et d'une recherche. Son développement est cadré par deux principales contraintes : les besoins et les ressources. Aussi, afin d'harmoniser à minima les pratiques, un règlement des études, une organisation institutionnelle et des actions ont été élaborés.

### 2.2.8.2.1 Les acteurs de l'accompagnement, du soutien et de la reconnaissance

L'université Laval a institué un comité de valorisation de l'enseignement ([CVE](#)<sup>27</sup>) qui assiste le vice-recteur aux études et aux activités internationales dans la mise en œuvre des orientations pédagogiques définies dans le plan stratégique. Des mandats spécifiques peuvent être confiés au CVE qui réunit alors les compétences pour produire des recommandations. On constate donc une position institutionnelle et politique clairement affirmée autour du développement et de la modernisation pédagogique. Les actions du CVE, qui se réunit cinq fois par an, concernent :

- l'ensemble des services pédagogiques offerts sur le campus ;
- les enjeux d'actualité en pédagogie ;
- les politiques et les programmes institutionnels en matière de pédagogie ;
- les liens et les partenariats entre les unités portant sur les questions pédagogiques ;
- les mesures soutenant le développement professionnel du personnel enseignant ;
- l'élaboration, la mise en place et l'évaluation de moyens ayant un impact sur la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage ;
- la promotion des réalisations pédagogiques des enseignants de l'Université Laval ;
- les politiques, les programmes, les services et les stratégies visant à assurer la valorisation de l'enseignement dans la carrière universitaire ainsi que la reconnaissance de la qualité de l'enseignement ;
- le maintien d'une veille pédagogique.

Sur un plan opérationnel, l'accompagnement des enseignants est réalisé par des acteurs situés à la fois au niveau de l'université ([Bureau de soutien à l'enseignement](#)<sup>28</sup>) et, dans une grande majorité des cas, au niveau facultaire. Une soixantaine de conseillers pédagogiques en réseau agissent au quotidien auprès des professeurs et des chargés de cours. Ce bureau a été constitué pour soutenir les enseignements. Il résulte de l'évolution d'un service universitaire de pédagogie mis en place en 1972. Ses missions sont inscrites autour de quatre axes :

1. La formation à distance
2. Le développement pédagogique
3. L'environnement numérique des études
4. Le soutien aux opérations

---

<sup>26</sup> Les sommes non dépensées sont reportables d'une année budgétaire sur l'autre.

<sup>27</sup> [http://www.bsp.ulaval.ca/docs/Mandat\\_du\\_CVE.pdf](http://www.bsp.ulaval.ca/docs/Mandat_du_CVE.pdf)

<sup>28</sup> <http://www.bse.ulaval.ca/>

## Bureau de soutien à l'enseignement (BSE)

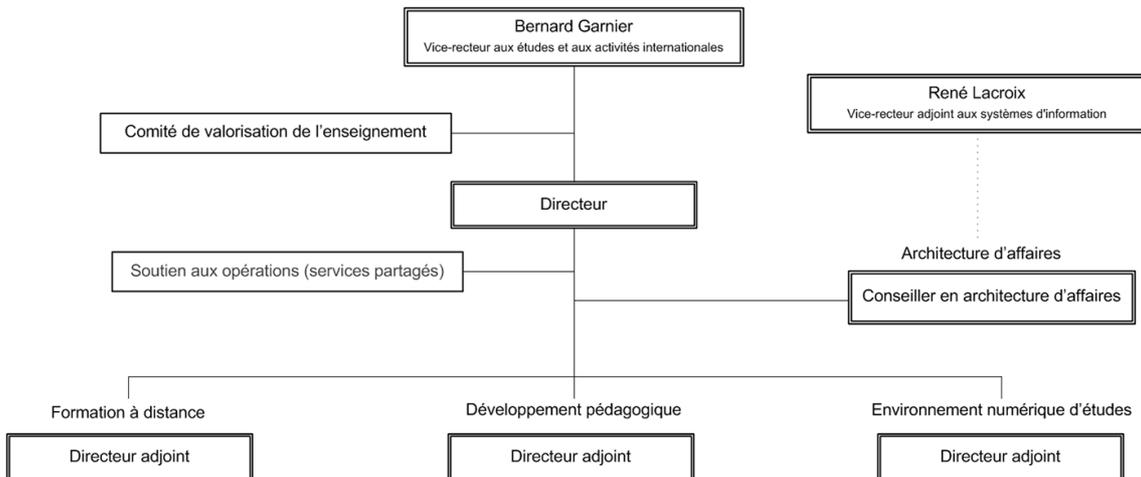


Figure 6 : Organigramme du Bureau des Services à l'Enseignement

Sur les 60 ingénieurs pédagogiques (nommés conseillers pédagogiques pour des questions réglementaires), 8 sont directement intégrés dans le bureau de soutien aux enseignements. Les autres sont répartis dans les facultés dans une relation de proximité. Chaque ingénieur a sa propre spécialité. Ce service fonctionne dans une logique de prestation de services, et les conseillers pédagogiques adoptent une attitude d'animation. Leur responsabilité est hautement partagée. Le cœur de leur activité est d'aider les enseignants à développer leurs prestations. Ce bureau du soutien à l'enseignement a également pour fonction de rechercher et d'étudier les outils pédagogiques utilisables, mais aussi de présenter ceux qui peuvent être aisément installés dans les pratiques facultaires par et pour les enseignants.

### 2.2.8.2.2 L'accueil des professeurs

Tout nouveau professeur, quel que soit son statut, est invité, au début de sa prise de fonction, à participer à trois journées d'information et d'échanges, structurées autour de trois thématiques : les ressources humaines, enseigner à l'université Laval et enfin, la recherche<sup>29</sup>. Le dégageant d'un cours attribué à tout nouveau professeur, soit 45 heures de cours en moins (correspondant à 25 % du service annuel), lui permet de développer des compétences en pédagogie en participant à des activités proposées par le Bureau de soutien à l'enseignement, et d'avoir du temps pour bénéficier de l'aide d'un conseiller pédagogique.

### 2.2.8.2.3 Les aides et l'accompagnement à l'initiative pédagogique

La stratégie de l'Université Laval comporte de multiples exigences auxquelles devront répondre les enseignants :

- adapter les programmes et l'offre (vers plus de flexibilité) aux réalités étudiantes,
- permettre aux étudiants de concilier autant que possible études-travail-famille,
- tendre vers l'interdisciplinarité et intégrer des compétences numériques,
- évaluer en continu les programmes.

Cela requiert un soutien conséquent au développement professionnel des enseignants. Les principes généraux, consignés dans un document stratégique, reposent sur l'articulation recherche-crédation-enseignement, le soutien à l'innovation pédagogique et l'aide à la réussite des étudiants.

<sup>29</sup> Enseigner à l'Université Laval : assurer sa croissance pédagogique intervention, Serge Talbot et Claude Savart « le plaisir de faire apprendre ».

Cette volonté se concrétise par un soutien volontariste à l'innovation pédagogique. Cette valorisation de l'activité d'enseignement intègre un principe fondamental : 1 heure de cours en présence = 1 heure de cours à distance, auquel s'ajoute la possibilité d'obtenir une aide financière de 8 000 \$ pour chaque nouveau cours original. Cette dynamique est structurée par des règles s'appliquant à tous, comme l'obligation de déposer un plan de cours en début de session, ceci constituant un engagement de l'enseignant vis-à-vis des étudiants (ce plan est opposable en cas de litige). Par ailleurs, l'évaluation des enseignements par les étudiants, loin d'être vécue comme *stigmatisante* ou *répressive*, est conçue comme un véritable outil d'amélioration continue des enseignements.

L'accompagnement des enseignants par des professionnels spécialisés a donc été renforcé. Le Bureau de soutien à l'enseignement comprend 38 personnes, dont 9 conseillers pédagogiques. Ce dernier est complété par des services de pédagogie dans les facultés qui assurent un accompagnement de proximité, soit un total d'une soixante de conseillers pédagogiques, y compris ceux du BSE. Ce service d'appui est par ailleurs chargé d'animer une communauté de pratique, de valoriser et de soutenir les équipes enseignantes pour le développement de projets pédagogiques. L'ensemble des services d'accompagnement à la pédagogie semble organisé en réseau dans une relation de confiance, où tout le monde poursuit un objectif commun : écouter les besoins des enseignants avec le double souci de l'accompagnement et de l'efficacité opérationnelle. Ce réseau est coordonné par un comité de valorisation en charge de donner des orientations institutionnelles. Il existe également un réseau des conseillers pédagogiques.

Plusieurs leviers d'évolution sont mis en œuvre :

- une aide au développement professionnel : réseautage ; formation ; conseil ; demande de soutien financier ; scénarisation et production ;
- des moyens financiers : chaque enseignant qui souhaite réaliser un projet pédagogique innovant peut prétendre à une aide de 8 000 \$ pour payer un chargé de cours ou pour bénéficier d'une aide à la conception. En contrepartie, il s'engage à réaliser le cours sur au moins deux sessions ;
- une valorisation des initiatives institutionnalisée : grâce à l'existence d'un comité et d'une politique de valorisation des enseignements. Ce comité examine les orientations de l'Université Laval en s'appuyant sur des sous-comités. 25 personnes y siègent. On y retrouve des enseignants, des étudiants, des conseillers pédagogiques, des conseillers TICE, des Vice-Doyens et des VP CFVU. De fait, on constate clairement l'importance accordée aux représentants des étudiants et à leurs associations et commissions très bien intégrées dans la gouvernance universitaire. Afin de valoriser les activités pédagogiques originales qui sont développées à l'Université Laval, un site web a été créé (Enseigner à l'université Laval), dans lequel on peut consulter les articles qui rendent compte des différents concours qui valorisent les enseignements ;
- un **Prix d'excellence pédagogique** : il se décline en sept prix attribués par un jury dans lequel siègent d'anciens lauréats. Ce prix est doté de 2 000 \$ pour le développement pédagogique, ainsi que d'une œuvre d'art en guise de trophée, remise lors d'une cérémonie. Il donne lieu, également, à la réalisation d'une vidéo promotionnelle diffusée sur le site de l'université. Certaines facultés ont créé, en supplément, leurs propres prix ;
- la création de chaires de leadership en enseignement grâce à des financements privés pour articuler la pédagogie à la recherche : le rôle de ces chaires est de stimuler l'innovation et d'accroître la contribution financière des milieux socio-économiques (cf. encart : Chaire de Leadership en enseignement). Vingt-deux chaires ont été créées, dont une est cofinancée par les associations étudiantes. L'innovation pédagogique est ancrée dans les pratiques et l'organisation, et bénéficie d'un programme d'aide financière (1 millions de dollars). Elle est notamment portée par la faculté des sciences de l'éducation et elle réfléchit aux conditions de l'innovation en s'appuyant sur la Chaire de leadership en pédagogie universitaire ainsi que sur le pôle d'excellence en formation.

## Encart : Chaire de Leadership en pédagogie de l'enseignement supérieur

Considérant les initiatives et les actions en cours portées par une diversité d'acteurs (exemples : vice-rectorat aux études et aux activités internationales, bureau des services à l'enseignement, bibliothèque, etc.) et l'organisation actuelle, la finalité poursuivie par la Chaire peut se décliner comme contributrice à **l'amélioration continue des enseignements et des apprentissages** dans l'enseignement supérieur fondée sur une pédagogie de l'engagement, de la persévérance, et de l'émancipation créatrice visant la réussite des étudiants.

Dans cette perspective, la pédagogie est confortée comme devant être au service du projet de l'étudiant et animée par des valeurs explicitement formulées qui participent au développement du pouvoir et de la capacité de l'étudiant à être acteur de son projet de formation, de sa trajectoire professionnelle.

Cette finalité ainsi formalisée, elle peut être déclinée en **trois axes stratégiques principaux** :

1. **Soutenir par la recherche** l'innovation et le développement de pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur adaptées à l'évolution des publics et des contextes d'enseignement et d'apprentissage, dans différentes dimensions (valeurs, postures, compétences, modalités pédagogiques, espaces physiques d'apprentissage, etc.).
2. **Développer des actions d'échanges, de formation et de réseautage** (formel et non formel), ancrées dans une dynamique de partage, de co-construction, de distanciation et de réflexivité (pour le développement de compétences chez les actuels et futurs professeurs et conseillers pédagogiques).
3. **Contribuer substantiellement à la reconnaissance** nationale et internationale du leadership de l'Université Laval dans le champ de la pédagogie universitaire.

Pour [en savoir plus](#)

Pour résumer, la pratique pédagogique est donc continuellement réfléchie (colloques, ateliers de formation, ...) et diversifiée. Le plaisir de faire apprendre reste fondamentalement au cœur des préoccupations. Une communauté d'apprentissage en pédagogie universitaire s'est développée à l'Université Laval. Elle bénéficie d'une animation. Au cours de l'université internationale d'été en pédagogie universitaire, un séminaire d'une semaine (qui réunit 3 universités, Laval/McGill/ Bordeaux) permet à des expériences variées et originales de se croiser hors du cadre universitaire. C'est aussi l'occasion de rendre compte de ce qui a pu émerger des recherches en pédagogie, et de ce qui peut en être retenu pour améliorer les pratiques. Les connaissances en pédagogie sont en permanence documentées, communiquées et partagées.

# 3

## Synthèse

Au-delà de la découverte d'une autre culture universitaire et de la compréhension d'une organisation singulière, ce rapport met en évidence la réalité d'une politique de formation d'une université, inscrite dans son projet de développement, et sa concrétisation dans la mise en œuvre à travers ses organisations et ses pratiques.

Plus précisément, il rend compte de l'alignement entre la stratégie de l'université, fondée sur une vision explicite des objectifs stratégiques clairement définis, et les actions concrètes mises en œuvre à différents niveaux selon des principes partagés.

Partant d'une vision et des valeurs clairement explicitées : « *Tous nos efforts se sont appuyés sur une vision porteuse d'avenir : devenir une des meilleures universités au monde. Nos actions resteront donc centrées sur les orientations et objectifs qui ont guidé nos décisions au cours des dernières années, dont la qualité de la formation, l'appui à la réussite, l'innovation pédagogique, la mobilité internationale et l'internationalisation de nos activités, la recherche et la création, les membres de notre communauté, leur milieu de vie et leurs conditions de travail et d'études, ainsi que la saine gouvernance.* » (Horizon 2017),

l'établissement explicite des objectifs stratégiques précis comme :

- Favoriser le recrutement, la persévérance et la réussite des étudiants,
- Innover dans les programmes de formation et l'offre des services pour les adapter aux nouvelles réalités des étudiants et aux besoins de la société,

qui se traduisent en objectifs opérationnels :

- Accentuer la flexibilité des programmes et de l'offre de cours, et diversifier les horaires

- pour s'adapter aux réalités étudiantes et favoriser la conciliation études-travail-famille,
- Adopter des mesures organisationnelles et budgétaires encourageant l'interdisciplinarité
- S'assurer de l'intégration des compétences numériques dans les programmes.

Les actions concrètes pour mettre en œuvre cette stratégie s'expriment dans les organisations, le fonctionnement des unités et services et les pratiques des acteurs. Ce rapport a largement rendu compte de ces actions que l'on pourrait catégoriser en cinq grands champs :

- L'accompagnement et soutien des enseignants
- La reconnaissance et la valorisation des initiatives
- Les environnements et les contextes de formation
- L'innovation pédagogique
- Les actions spécifiques d'aide à la réussite des étudiants

Nous voudrions enfin insister sur les principes partagés qui fondent cette stratégie. Ils constituent le ciment de l'alignement entre vision, objectifs et actions concrètes.

*Une logique de responsabilisation* prévaut, à tous les niveaux (université, facultés, départements). Les acteurs sont accompagnés, il n'y a pas d'imposition coercitive. Le temps nécessaire pour arriver à un minimum de consensus est accordé aux acteurs de l'évolution – le document présentant la politique FAD a par exemple demandé 7 ans d'élaboration – mais il leur revient de rendre des comptes sur l'action auprès des instances. Cette logique s'observe tant au niveau des acteurs – enseignants, étudiants, personnels administratifs – qu'au niveau des structures facultaires et départementales qui assurent, dans leur périmètre d'action, la gestion budgétaire et des ressources humaines avec un degré d'autonomie assumée. Ce principe organisationnel paraît un élément fort dans cette politique, gage de souplesse et d'ouverture.

Dans cette logique de responsabilisation, il convient de noter *la place et l'implication des étudiants* dans le fonctionnement de l'université. Ceux-ci participent à l'élaboration de cette politique et aux moyens de sa mise en œuvre. Ce ne sont pas de simples usagers, ils ont une place reconnue, formalisée et institutionnalisée dans les instances, les unités et sur le campus.

*Un principe de documentation* est généralisé. S'il y a une évidente volonté de recherche de consensus pour faire partager des orientations, les organisations et le fonctionnement ne reposent pas sur la seule conviction, le bon vouloir des acteurs finalement convaincus. Différents documents publics, collectivement élaborés, traduisent une volonté de transparence et de responsabilisation, sans jargon inutile, en définissant clairement ce dont on parle. Accessibles sur le site web de l'université, ils deviennent les cadres de l'activité de tous. Directives, règlements, orientations politiques ou rapports, ce sont autant de documents<sup>30</sup> dont la prise de connaissance et l'analyse sont à même de nourrir la réflexion et les pratiques des acteurs.

*Le pragmatisme* apparaît comme une vertu cardinale : à tout problème on cherche des solutions, sans trop s'encombrer de considérations idéologiques. L'objectif n'est pas de trouver la solution idéale, mais une solution qui, à un moment donné, permettra d'avancer.

A ce pragmatisme, est associée *une approche « service »*, clairement soutenue, qui vise à répondre d'abord aux besoins des usagers professeurs et étudiants, à faciliter leur travail pour leur permettre de se concentrer sur l'essentiel (enseigner, apprendre, chercher). Un des meilleurs exemples est sans doute celui de la direction des technologies de l'information dans le développement et le déploiement de l'environnement numérique d'apprentissage. Celui-ci a été pensé et conçu comme un outil structurant au service d'une politique de formation et non comme un simple service pour des pratiques possibles ou souhaitées. Fondé sur la notion de plan de cours, il est l'outil central qui harmonise et généralise l'accès aux ressources et aux activités pédagogiques, qu'elles soient en présentiel ou à distance.

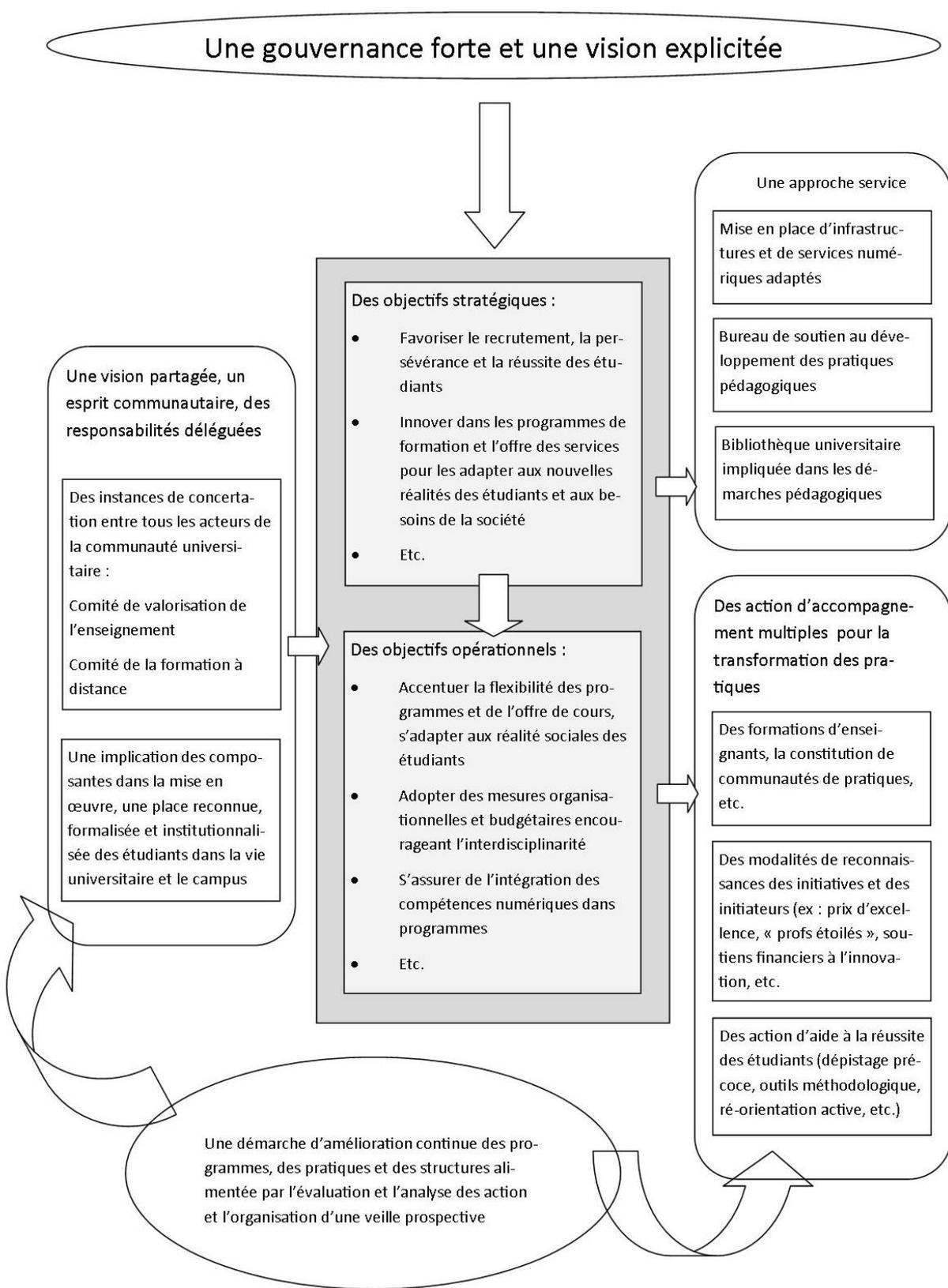
---

<sup>30</sup> On en dénombre plus d'une centaine sur le site web de l'université.

*L'évaluation des actions* est au cœur de la stratégie de formation de l'université. Cette démarche s'appuie sur une équipe qualité rattachée au vice-rectorat à l'évaluation, notamment pour l'évaluation des programmes de formation et des enseignements. Mais elle concerne tous les acteurs et les actions dans lesquelles ils s'impliquent. Dans une perspective d'amélioration continue, elle conjugue cohérence et transparence. Elle s'alimente de l'analyse des actions, traduite en différents indicateurs préalablement acceptés et régulièrement renseignés, et d'une veille prospective systématique. Cette démarche d'évaluation participe aux ajustements nécessaires pour tenir compte à la fois de l'évolution des objectifs et de la dynamique de changement des acteurs et du système.

Entre vision, objectifs, actions et principes, la finalité de l'organisation est de maintenir la permanence du mouvement et de l'évolution. Et quand bien même le contexte de financement public se traduit par d'importantes compressions budgétaires, la dynamique est maintenue par la recherche de financements externes, à l'instar des chaires de leadership mises en place pour contribuer au développement de nouveaux enseignements et cofinancées par des donateurs.

Nous proposons ci-dessous une schématisation qui résume les différentes dimensions qui contribuent à la mise en œuvre de la vision stratégique portée par la gouvernance : des actions concrètes définies de manière concertée qui sont mises en œuvre à différents niveaux selon des principes communs.



**Figure 7 : Schématisation Stratégie-Actions**

# Sources et documents

## **Dispositions relatives à l'évaluation de l'enseignement à l'Université Laval**

[https://www2.ulaval.ca/fileadmin/Secrtaire\\_general/Politiques/Politique\\_valorisation\\_ens.pdf](https://www2.ulaval.ca/fileadmin/Secrtaire_general/Politiques/Politique_valorisation_ens.pdf)

## **Instance d'approbation : création et modification des cours et programmes**

[http://www2.ulaval.ca/fileadmin/DGPC/section\\_dgpc/Gestion\\_cours\\_et\\_programmes/Instances-dapprobation-responsables-de-loffre-de-formation\\_2015-04-27.pdf](http://www2.ulaval.ca/fileadmin/DGPC/section_dgpc/Gestion_cours_et_programmes/Instances-dapprobation-responsables-de-loffre-de-formation_2015-04-27.pdf)

[La formation à l'Université Laval à l'ère numérique \(2014\)](#)

[https://www2.ulaval.ca/fileadmin/ulaval\\_ca/Documents/avis\\_numerique\\_UL.pdf](https://www2.ulaval.ca/fileadmin/ulaval_ca/Documents/avis_numerique_UL.pdf)

## **Organigramme du vice-rectorat aux études et aux activités internationales**

[http://www.vre.ulaval.ca/fileadmin/site\\_VREAI/Documents\\_VREAI/Organigramme\\_VREAI\\_6\\_mai\\_2015\\_UL.pdf](http://www.vre.ulaval.ca/fileadmin/site_VREAI/Documents_VREAI/Organigramme_VREAI_6_mai_2015_UL.pdf)

**Outil présentant une série d'étapes allant de la clarification des besoins de l'institution à l'évaluation des retombées du projet (Université de Caroline du Nord)**

[learningspacetoolkit.org](http://learningspacetoolkit.org)

## **Plan *Horizon2017***

<http://www2.ulaval.ca/fileadmin/cabinetrecteur/horizon-2017-universite-laval.pdf>

## **Règlement des études**

[https://www2.ulaval.ca/fileadmin/Secrtaire\\_general/Reglements/reglement-des-etudes-03062014.pdf](https://www2.ulaval.ca/fileadmin/Secrtaire_general/Reglements/reglement-des-etudes-03062014.pdf)

## **Repenser les espaces physiques d'apprentissage**

[http://si.bse.ulaval.ca/enseigner/system/files/espaces\\_physiques-orientations\\_strategiques.pdf](http://si.bse.ulaval.ca/enseigner/system/files/espaces_physiques-orientations_strategiques.pdf)

## **Student success in open, distance and e-learning**

<http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150828121436196>

# Glossaire québécois/français

## B

**BCI** : Bureau de coopération interuniversitaire

**BFAD** : Bureau de la Formation à Distance

**BSE** : Bureau de soutien à l'enseignement

**BSP** : Bureau de Soutien Pédagogique

## C

**CEGEP** : Collège d'enseignement général et professionnel

**Crédit** : 1 crédit québécois équivaut à 3 ECTS

**Chargé de cours** :

**Cours** = UE

**CVE** : Comité de valorisation de l'enseignement

## D

**DEC** : Diplôme d'Enseignement Collégial

**DGFC** : Direction Générale de la Formation Continue

## E

**ENA** : Environnement Numérique d'Apprentissage

**EVE** : Evaluation des enseignements

## M

**MEESR** : Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

## S

**Session** : trimestre, période de 15 semaines.

## U

**UL** : Université Laval

# Annexes

# Plan Horizon 2017 (extrait)

## OBJECTIF 2

### **INNOVER DANS LES PROGRAMMES DE FORMATION ET L'OFFRE DES SERVICES POUR LES ADAPTER AUX NOUVELLES RÉALITÉS DES ÉTUDIANTS ET AUX BESOINS DE LA SOCIÉTÉ**

Bimodale, l'Université Laval vise à offrir des programmes de formation de classe mondiale à la fine pointe du savoir et de la pédagogie, adaptés à la diversité de sa population étudiante ainsi qu'aux besoins de la société actuelle. À cet égard, l'Université entend accroître la flexibilité de ses programmes de formation, diversifier les horaires de cours, accentuer l'offre de cours en ligne et hybrides, et accroître l'offre de formations interdisciplinaires.

#### **Actions sélectionnées**

- 2.1 Poursuivre le développement et l'adaptation des programmes en présentiel et en ligne en affirmant le leadership de l'Université Laval comme établissement bimodal.
- 2.2 Accentuer la flexibilité des programmes et de l'offre de cours, et diversifier les horaires pour s'adapter aux réalités étudiantes et favoriser la conciliation études-travail-famille.
- 2.3 Adopter des mesures organisationnelles et budgétaires encourageant l'interdisciplinarité.
- 2.4 S'assurer de l'intégration des compétences numériques dans les programmes.
- 2.5 Renforcer les moyens pour s'assurer de l'acquisition de compétences langagières par les étudiants.
- 2.6 Améliorer le processus d'évaluation continue des programmes.
- 2.7 Bonifier l'offre de formation continue sur mesure en établissant des relations plus étroites avec les facultés, les organisations partenaires, les entreprises et les pôles universitaires.

#### **Indicateurs de suivi**

##### INDICATEUR 2.A

Nombre de cours, de services offerts et de visites dans l'Environnement numérique d'apprentissage (ENA)

##### INDICATEUR 2.B

Nombre de cours et de programmes multifacultaires

##### INDICATEUR 2.C

Nombre de EETP en formation à distance et hybride

##### INDICATEUR 2.D

Nombre de crédits en formation continue créditée et nombre d'unités d'éducation continue non créditée

##### INDICATEUR 2.E

Nombre de programmes évalués et périodicité des évaluations

# Règlement des études (extrait)

174. L'approbation du sujet d'un mémoire ou d'une thèse par le directeur de programme confère à l'étudiant un droit exclusif sur son sujet. Ce droit à l'exclusivité cesse :
- à l'expiration du temps alloué pour achever son programme complet d'études;
  - à l'abandon formel de ses études;
  - au défaut de s'inscrire, sans autorisation, à une session pour laquelle l'inscription est obligatoire.
175. La présentation matérielle du mémoire et de la thèse doit être conforme aux règles établies par la Faculté des études supérieures et postdoctorales.
176. À moins de circonstances exceptionnelles, les mémoires et les thèses déposés à la Faculté des études supérieures et postdoctorales sont conservés à la Bibliothèque de l'Université Laval et transmis à Bibliothèque et Archives Canada. Par leur intermédiaire, ils sont rendus accessibles sous différents formats.

## IV. Obtention de crédits ou d'unités d'éducation continue

177. Une activité de formation suivie avec succès donne lieu à l'obtention de crédits ou d'unités d'éducation continue.
178. Un crédit (cr) correspond à 45 heures de travail, incluant le travail personnel et toutes les formes d'activités d'enseignement-apprentissage, qu'elles se déroulent en classe, en laboratoire, en stage ou à distance.
179. Une unité d'éducation continue (UEC) équivaut à 10 heures de travail et est utilisée pour quantifier le nombre estimé d'heures qu'un étudiant doit consacrer aux activités d'enseignement-apprentissage et au travail personnel structuré.
- À des fins de gestion des études, on peut regrouper des unités d'éducation continue afin de constituer un ensemble cohérent d'activités de formation.
180. Le nombre de crédits accordés pour une activité de formation ne peut dépasser six, sauf s'il s'agit de projets, d'essais, de mémoires, de thèses, de stages ou de travaux pratiques d'importance.

### Quatrième partie

## CHEMINEMENT DE L'ÉTUDIANT

### I. Admission

#### A. Principes généraux

181. L'admission des étudiants à l'Université est régie par les normes d'admission adoptées par le Conseil universitaire et s'appuie sur les principes directeurs suivants :
- l'Université diffuse l'information relative aux modalités et aux exigences d'admission dans ses programmes;
  - toute demande d'admission à l'Université doit être étudiée avec justice, équité et diligence;
  - la personne qui satisfait aux exigences d'admission peut être admise sous réserve des capacités d'accueil;
  - l'Université se réserve le droit de n'admettre que les candidats qui présentent des chances raisonnables de succès.

#### B. Procédure d'admission

##### Demande d'admission

182. Le candidat doit présenter sa demande d'admission dans les délais et selon les formalités établies, s'il désire :
- être admis à l'Université Laval pour la première fois;
  - être réadmis après avoir été exclu d'un programme, l'avoir abandonné ou être réputé l'avoir abandonné;
  - changer de programme;
  - entreprendre un nouveau programme.

##### Avis d'acceptation ou de refus

183. Le candidat qui a présenté une demande d'admission reçoit du Bureau du registraire un avis officiel d'acceptation ou de refus. L'acceptation est définitive ou conditionnelle. Dans le cas des résidents en médecine ou en médecine dentaire, la responsabilité d'émettre cet avis incombe à la faculté concernée.

184. L'offre d'admission n'est valide que pour la session pour laquelle elle a été émise.

185. Toute demande d'admission produite sur la base d'une fausse déclaration ou de documents frauduleux entraîne l'annulation du processus d'admission par le registraire. Dans l'éventualité où la fausse déclaration ou les faux documents sont découverts après l'inscription, le Règlement disciplinaire à l'intention des étudiants de l'Université Laval s'applique.

##### Révision et appel

186. Le candidat qui s'estime lésé par une décision mais qui est en mesure de présenter des faits nouveaux de nature à modifier cette décision peut demander la révision de cette décision auprès du directeur de programme ou, le cas échéant, du président du comité d'admission. Il présente sa demande de révision par écrit, en la motivant, dans un délai de 10 jours ouvrables suivant la réception de la décision officielle. Le directeur de programme ou le président du comité d'admission communique sa décision au registraire dans les 20 jours ouvrables qui suivent la réception de la demande. Le registraire en informe le candidat. Dans le cas des résidents en médecine ou en médecine dentaire, la responsabilité d'en informer le candidat incombe à la faculté concernée.

187. Le candidat qui s'estime lésé par une décision, compte tenu des règlements et des critères applicables, peut en appeler de cette décision auprès du responsable facultaire des études. Il présente sa demande d'appel par écrit en la motivant, dans un délai de 10 jours ouvrables suivant la réception de la décision officielle. Le responsable facultaire des études communique sa décision au registraire dans les 20 jours ouvrables qui suivent la réception de la demande. Le registraire en informe le candidat. Dans le cas des résidents en médecine ou en médecine dentaire, la responsabilité d'en informer le candidat incombe à la faculté concernée.

# Politique de la formation à distance (extrait)

## 2.9 Encadrement des étudiants à distance

Ensemble d'activités liées à l'apprentissage, qui consiste principalement à accorder un soutien aux étudiants, qu'il soit d'ordre pédagogique, technologique ou administratif.

## 3. CHAMP D'APPLICATION

L'Université Laval applique la présente Politique à l'intérieur de sa mission, dans les limites de son champ d'action et dans le respect des lois et des réglementations en vigueur. Cette politique s'applique à l'ensemble des unités administratives et d'enseignement de l'Université Laval ainsi qu'aux membres de la communauté universitaire.

## 4. PRINCIPES

### 4.1 Principes généraux

4.1.1 Comme toute formation universitaire, la formation à distance est centrée sur l'étudiant. Elle mise sur la relation pédagogique que l'étudiant peut avoir avec les savoirs, ses pairs et la personne responsable de l'activité de formation, relations qui sont au cœur de la dynamique de tout enseignement universitaire.

4.1.2 La Politique de valorisation de l'enseignement et Dispositions relatives à l'évaluation de l'enseignement à l'Université Laval s'applique aussi aux activités de formation à distance.

4.1.3 Comme la formation en présentiel, la formation à distance de l'Université Laval est encadrée par le Règlement des études.

4.1.4 La Politique de la formation à distance s'applique à la partie en mode distance d'une activité offerte en formation hybride.

4.1.5 L'Université Laval considère que la formation à distance requiert un encadrement pédagogique et organisationnel particulier.

### 4.2 Principes sur le développement des activités de formation à distance

4.2.1 La formation à distance, comme la formation en présentiel, exige des productions didactiques de haute qualité.

4.2.2 Le développement d'une activité de formation à distance suppose des phases inhérentes à l'ingénierie pédagogique des activités de formation à distance : analyse, conception, production, mise à l'essai, diffusion et évaluation.

4.2.3 Le choix des approches pédagogiques et des stratégies de formation à distance est fait en fonction des particularités de chaque activité de formation.

4.2.4 La formation à distance peut s'appuyer sur tous les moyens de communication pour proposer des activités d'enseignement et d'apprentissage interactives, et pour permettre aux étudiants d'apprendre, de s'informer, de collaborer, de communiquer et d'interagir en fonction des compétences visées ou des objectifs.

# Repenser les espaces physiques d'apprentissage (extrait)

## La recherche de la polyvalence

La polyvalence d'un lieu est souvent présentée comme une caractéristique clé de la gestion des espaces. Pour être utilisés de manière optimale, les salles de cours et les espaces universitaires doivent pouvoir accommoder un large éventail de besoins. Dans la même journée, un même espace pourra combler les exigences inhérentes à la tenue de plusieurs cours, de facultés et de cycles différents. Idéalement, il sera également attendu d'un espace qu'il puisse répondre à des besoins futurs et non anticipés.

### De multiples utilisations

Qu'entend-on toutefois par polyvalence? Lors d'un forum d'envergure sur les espaces d'apprentissage organisé par l'Université de Melbourne, les participants ont défini les différentes facettes du concept de polyvalence. Dans un résumé des échanges de ce forum, Jamieson décrit la polyvalence comme la qualité d'un espace permettant de soutenir :

- les différents besoins pédagogiques d'un ensemble d'enseignants et d'étudiants;
- la tenue d'une gamme variée d'activités pédagogiques au cours d'une même séance de cours;
- les exigences de disciplines distinctes;
- le contrôle de la configuration et du mobilier à la discrétion des utilisateurs;
- l'utilisation (ou non) d'une variété de technologies.



### Souplesse de l'attribution des espaces

Ce principe de polyvalence se reflète aussi dans le domaine de la réservation et de l'attribution des espaces de formation. Dans les milieux universitaires, la taille du groupe d'étudiants ou d'une cohorte est un facteur important dans l'allocation des espaces. Une salle de cours est très souvent attribuée uniquement en fonction du nombre de places assises qu'elle offre. Toutefois, pour Fisher, l'utilisation d'une salle de cours ne devrait plus être exclusivement basée sur l'horaire des cours et le taux d'occupation.



En effet, au cours des 15 semaines que dure généralement un cours, les activités pédagogiques prévues par un enseignant peuvent varier. Pendant les premières semaines, l'enseignant pourrait choisir d'adopter une approche magistrale, puis, lors des séances ultérieures, privilégier la tenue de groupes de discussion ou d'un travail d'équipe. Selon Long et Ehrmann, « *Instead of meeting in the same classroom every time, classes might move from room to room during the term, depending on what students (as a whole*

*class, in small groups, or working alone) need to do.* » Un enseignant qui désire expérimenter une approche active pourrait ainsi utiliser une salle de cours à quelques reprises durant la session plutôt que de la réserver toute la session.

# Université Laval en images



Espace de travail informel



Centre Apprentiss Simulateur  
médecine



Salle de formation



Espace d'expression



Centre Apprentiss  
Sciences infirmières



Salle d'apprentissage actif



Salle de formation  
des pharmaciens



Salle d'apprentissage actif



Bibliothèque  
espace GéoSat



Accès au campus universitaire



salle de travail  
et de plaidoirie



Pavillon Education  
physique et sportive



Espace d'écoute musicale



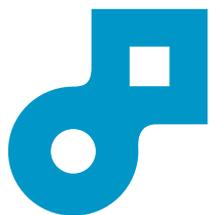
Salle de formation Littérature  
jeunesse



Pot de l'amitié  
entre équipes

# Table des matières

<b>PREAMBULE .....</b>	<b>4</b>
<b>CONTRIBUTEURS .....</b>	<b>5</b>
<b>OBJECTIFS DE LA MISSION .....</b>	<b>7</b>
<b>1 PREMIERE PARTIE : MISE EN CONTEXTE.....</b>	<b>10</b>
1.1 L'enseignement supérieur québécois.....	10
1.2 L'Université Laval.....	13
1.3 L'organisation des études .....	15
1.4 Une dynamique de recrutement .....	16
<b>2 DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE L'ECOSYSTEME PEDAGOGIQUE.....</b>	<b>18</b>
2.1 La gouvernance : l'explicitation d'une vision .....	19
2.2 Les technologies de l'information : une composante essentielle de la stratégie.....	22
2.2.1 Le numérique au service des usagers.....	22
2.2.2 L'environnement numérique d'apprentissage : clé de voûte du dispositif.....	23
2.2.3 La réussite étudiante : le cœur du projet pédagogique.....	25
2.2.4 Les programmes : un processus permanent d'amélioration continue .....	28
2.2.5 La formation à distance : un vecteur d'attractivité et de développement de l'offre de formation.....	34
2.2.6 Des espaces de travail capacitants.....	36
2.2.7 La formation continue : vers une offre sur mesure .....	39
2.2.8 Les enseignants : recrutement et professionnalisation .....	41
<b>3 TROISIEME PARTIE : SYNTHESE .....</b>	<b>49</b>
<b>SOURCES ET DOCUMENTS .....</b>	<b>53</b>
<b>GLOSSAIRE QUEBECOIS/FRANÇAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>55</b>



[www.enseignementsup-recherche.gouv.fr](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr)



MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE, DE  
L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR ET DE  
LA RECHERCHE