



20^{ème}

ÉCOLE INTER-ORGANISMES

QUALITÉ ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

EN RECHERCHE ET EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

du 12 au 14 Septembre 2022

QUALITE ET RESILIENCE EN PERIODE DE CRISE CAS DE L'UNIVERSITE SAINTE FAMILLE - LIBAN

DR JOSIANE ABI KHATTAR BASSIL:
DELEGUÉE DU RECTEUR POUR LE DÉVELOPPEMENT ET DOYENNE DE LA FACULTÉ DE
GESTION

DR MAHA NEHME EL DICK:
VICE RECTEUR AUX AFFAIRES ACADÉMIQUES ET À LA RECHERCHE



Contexte

Université jeune

Excellence

**Université privée à
but non lucratif**

Respect



Transparence

**Vision: développement
selon les normes de qualité**

Collaboration

**Mission: Dispenser un
enseignement ad hoc**

Engagement

Pourquoi l'USF s'engage dans une démarche d'assurance qualité?



Emergence d'une exigence interne d'assurance qualité du point de vue des instances dirigeantes de l'USF.

Absence d'une loi exigeant la présence d'un SMQ dans les établissements d'enseignement supérieur au Liban et absence d'agence nationale d'AQ



AQ

Amélioration

Du processus administratif

Du processus académique

Du positionnement et de la compétitivité

Depuis quand l'USF s'est engagée dans une démarche d'assurance qualité?

2- En 2011 l'USF adapte une politique qualité

4- En 2017, projet pilote TLQAA+ pour évaluation de programme académique

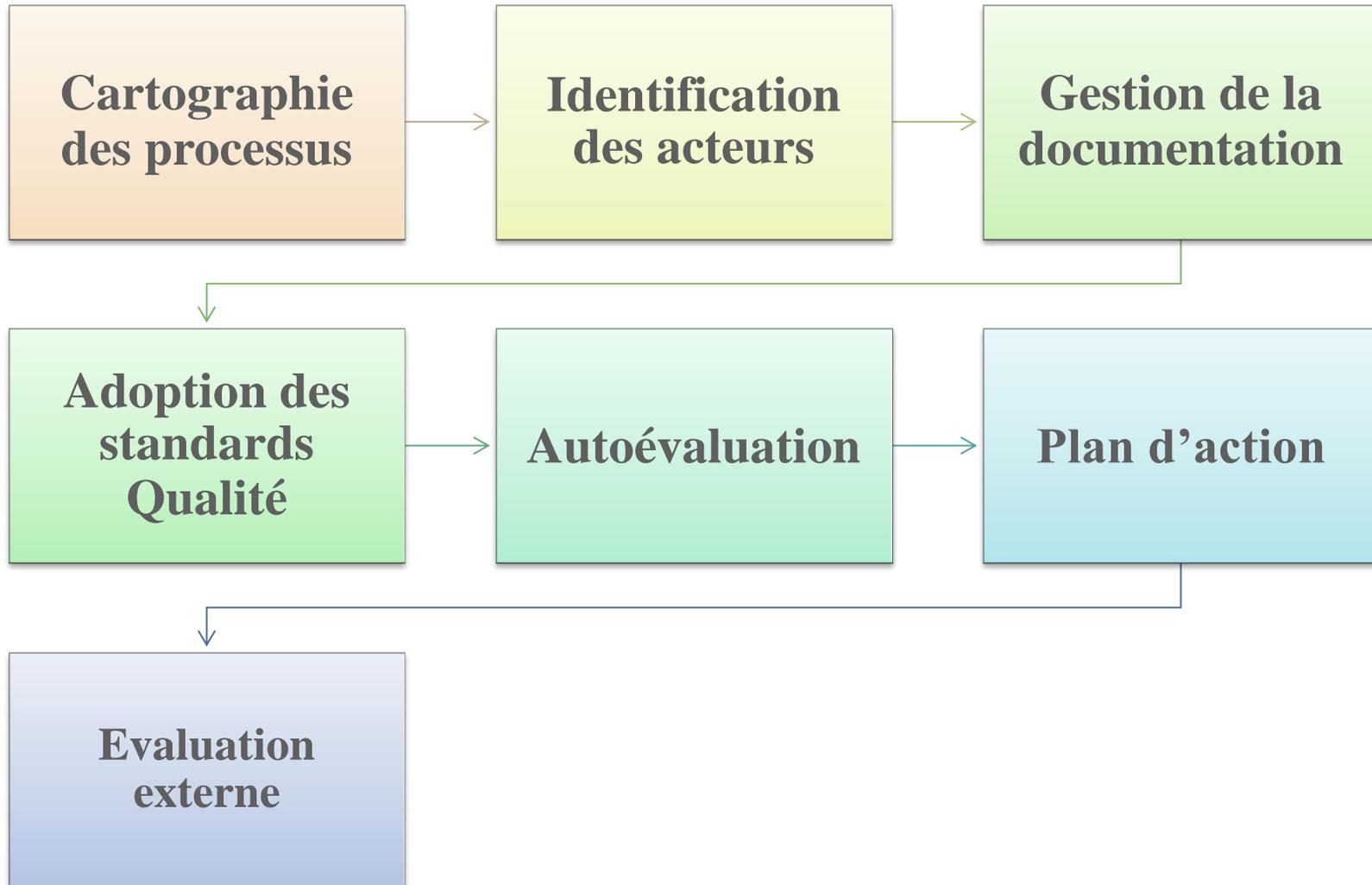
5- En 2019 projet d'accréditation par une agence internationale HCERES

1- En 2009, USF est sensibilisée à une démarche d'AQ

3- En 2013, USF participe à l'évaluation externe pilote dans le cadre du projet Tempus.

Neufs standards institutionnels adoptés par le projet TLQAA ont guidé l'auto évaluation

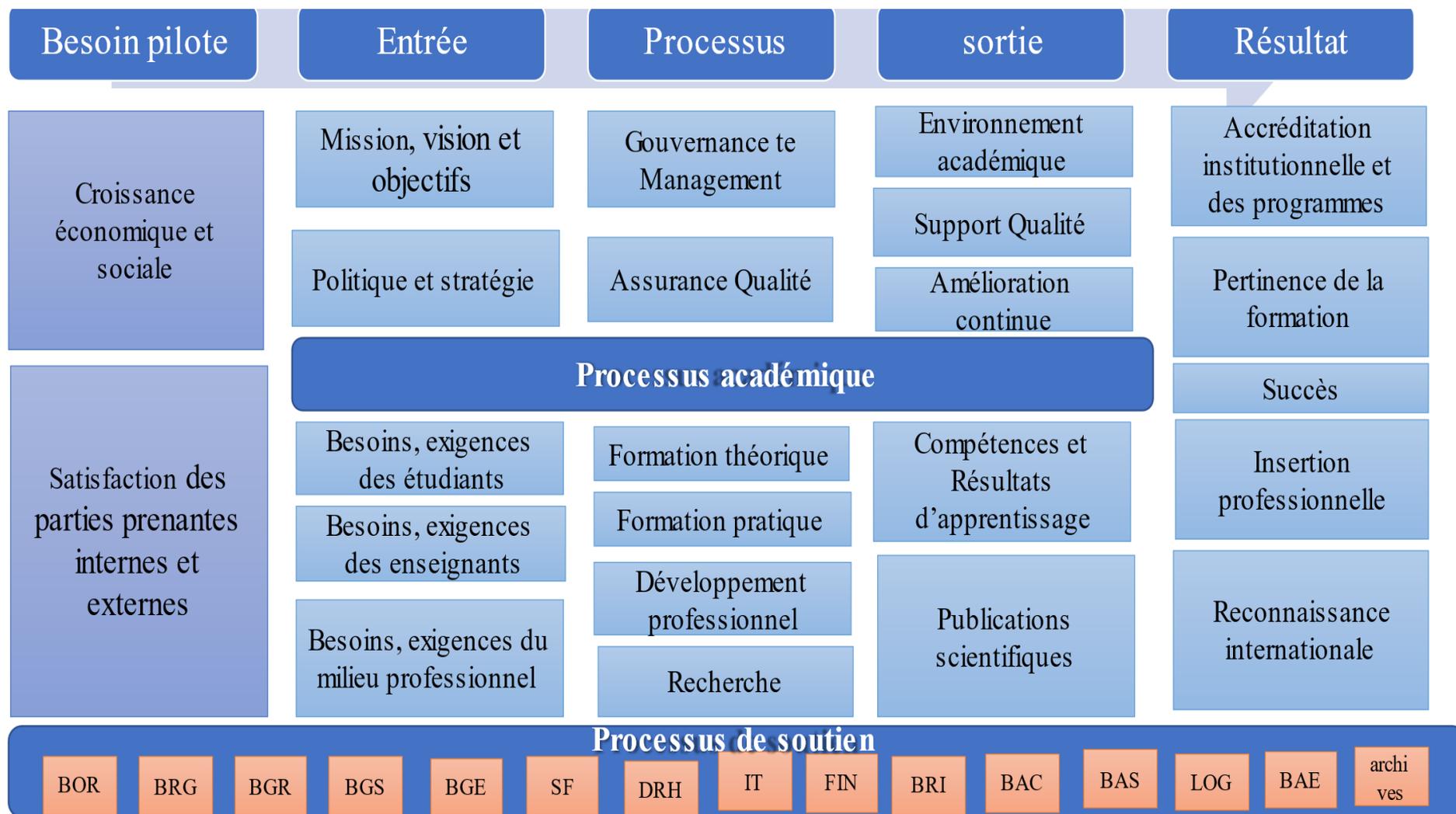
Etapes de mise en œuvre de la démarche qualité



Étapes de mise en œuvre de la démarche qualité



(1) Cartographie des processus



Parties intéressées internes

Conseil de gouvernance

Conseil de l'USF

Vices-recteurs

Doyens

Corps professoral

Personnel administratif

Accompagnateurs

Parties intéressées externes

Ministère de l'ES

Ministère du Travail- CNSS

Structure d'accueil des stagiaires

Organisme d'accréditation

Fournisseurs

Donateurs

ONG

Etapes de mise en œuvre de la démarche qualité

(3) Gestion de la documentation



BAE Affaires estudiantines		BGE Gérance des examens	
Code	Titre	Code	Titre
1 PR/BAE-001 - Ed-03	Gérance des paiements	1 PR/BGE(BRG)-001 - Ed-02	Gestion des dossiers académiques de fin de formation
2 PR/BAE-002 - Ed-03	Adhésion des étudiants à la CNSS	2 PR/BGE-002 - Ed-05	Planification des tests de positionnement des langues
3 PR/BAE-003 - Ed-03	Gestion des dossiers administratifs	3 PR/BGE-002 - Ed-04	Organisation des épreuves d admission
4 PR/BAE-004 - Ed-03	Inscription au Foyer	4 PR/BGE-003 - Ed-03	Préparation des examens : Ecrits / Pratiques ou Oraux
5 PR/BAE-005 - Ed-03	Graphie des étudiants pour leur diplôme	5 PR/BGE-004 - Ed-04	Déroulement des examens écrits
6 PR/BAE-006 - Ed-03	Gestion des subventions de droit	6 PR/BGE-005 - Ed-04	Gestion des notes
7 PR/BAE-007 - Ed-03	Gestion des documents officiels	7 PR/BGE-006 - Ed-04	Vérification du résultat d un examen
8 PR/BAE-008 - Ed-03	Assurance des étudiants	8 PR/BGE-007 - Ed-02	Préparation et déroulement des examens électroniques

LAB Laboratoire d enseignement	
Code	Titre
1 PR/LAB-001 - Ed-02	Déroulement des séances pratiques au Laboratoire d'enseignement
2 PR/LAB-002 - Ed-02	Entretien des Locaux au Laboratoire d enseignement
3 PR/LAB-003 - Ed-03	Gérance du stock au laboratoire d enseignement
4 PR/LAB-004 - Ed-02	Maintenance des équipements au laboratoire d enseignement
5 PR/LAB-005 - Ed-02	Evaluation des risques au Laboratoire d enseignement
6 PR/LAB-006 - Ed-01	Accès aux laboratoires d enseignement pour projet de recherche

Étapes de mise en œuvre de la démarche qualité

(4) Adoption des standards Qualité

Référentiels nationaux et internationaux



Mission
Gouvernance
Enseignement
Programmes
Ressources
Etudiants
Intégrité
Information



Stratégie et gouvernance
Recherche et formation
Parcours de l'étudiant
Relations extérieures
Qualité et Ethique
Pilotage



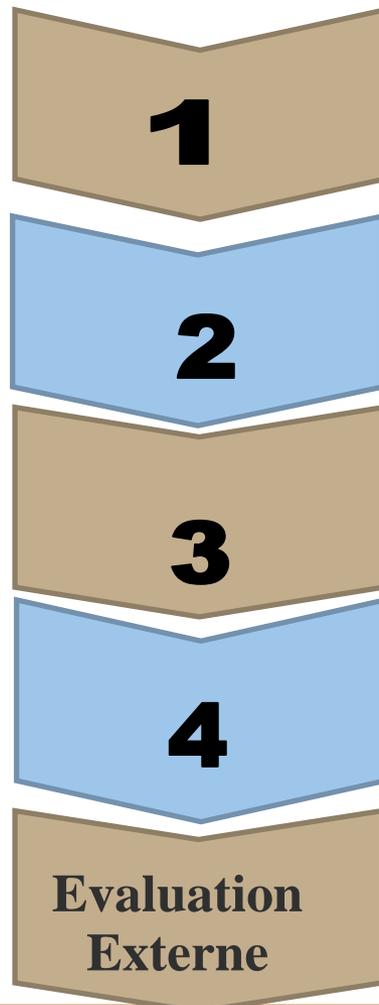
ISO 9001:2015
ISO 21001
ISO 26000

S
D
R
A
D
N
A
T
I
S

GO Decision



Engagement



1. Expectations

*2. Comité d'évaluation
interne*

*3. Processus: Phases et
outils*

*4. Production et Validation
du rapport*

Les obstacles de l'implémentation d'une démarche qualité au sein de l'USF



Réticence
du personnel

Révolution
des mots

Limites financières
et humaines

Manque de temps

Engagement partiel
à différents niveaux



Pérennité de la démarche qualité

démarche non statique / amélioration continue



2020

**Documentation
pour
l'enseignement
en ligne**

**Audit
interne**

**plan
d'action**

Evaluation

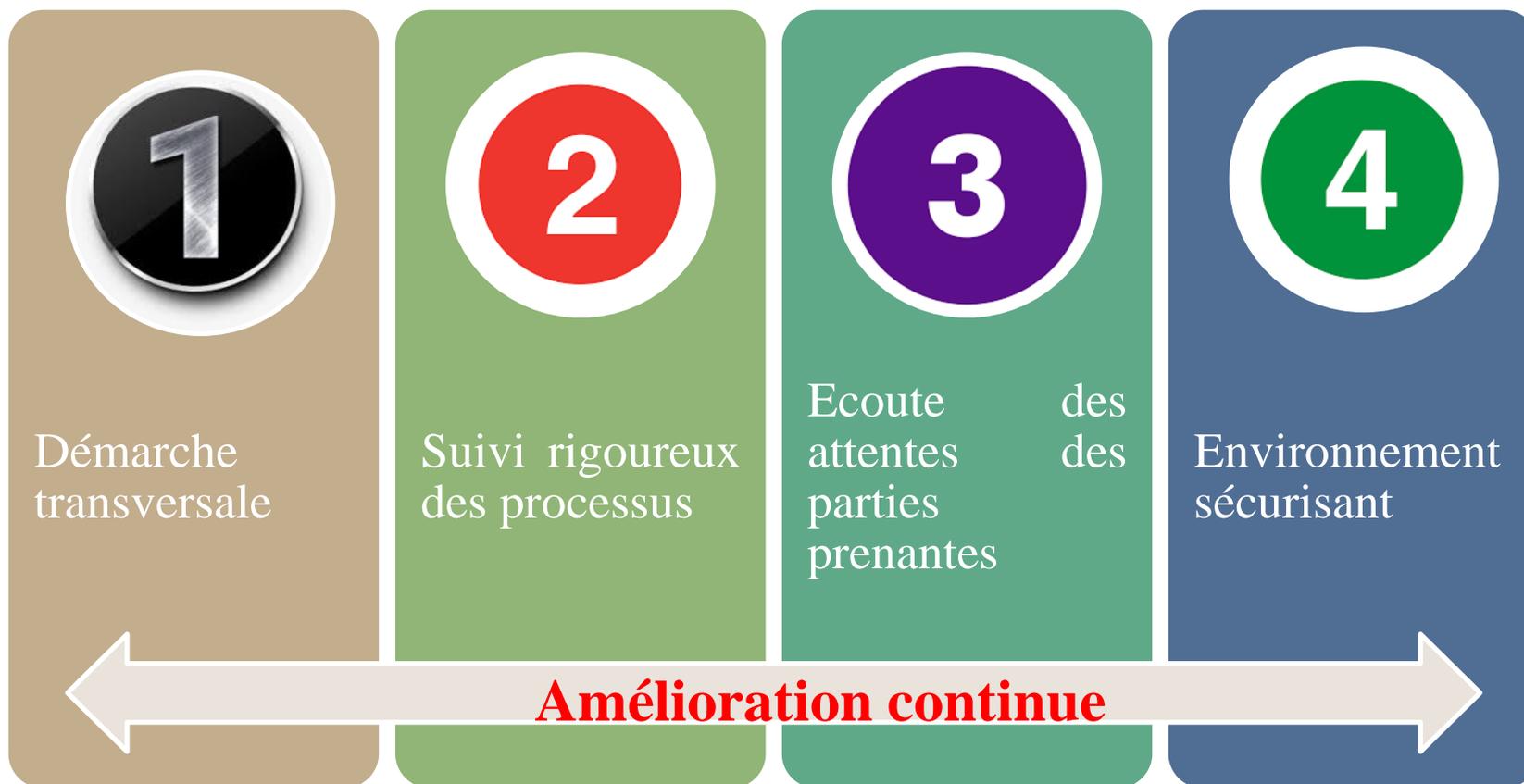
Indicateurs

2022

Analyse de la performance des processus

Pérennité de la démarche qualité

L'USF s'engage à œuvrer en mettant la qualité de ses services au cœur de ses préoccupations à travers un dispositif basé sur :



Le Liban traverse une crise multiple



Les universités sont fermées et explorent de nouvelles méthodes d'enseignement

Difficulté pour les étudiants et les enseignants



Crise économique



Crise sanitaire



Crise Sociale



DEPUIS AVRIL 2020

Peut - on dire que la démarche qualité a aidé l'USF à surmonter les multiples crises?



Quelle est la capacité de réaction de la gouvernance de l'USF face à cette situation de crise?

Comment l'USF s'est organisée pour dépasser cette crise?

A t- elle pu profiter des opportunités offertes par cette crise pour s'améliorer?



Jusqu'à quel point l'USF est résiliente?

L'USF veut continuer mais comment?



Le cours de nos vies
a été brutalement
interrompu.

CONTINUER »

1

**Diminuer sa
vulnérabilité**

2

s'adapter

3

**Faire face
aux chocs**

4

Se rétablir

L'USF continue en diminuant sa vulnérabilité

CONTINUER »

Connait les domaines et les pistes affectés par le changement dû à la nouvelle situation de Crise ?



Le domaine organisationnel



Les pratiques pédagogiques



Le processus de stage



La gestion des épreuves



Les mécanismes de communication

DEPUIS AVRIL 2020

L'USF garde sa stabilité organisationnelle



CONTINUER »



Laisser les décideurs décider

Négocier

Engager le personnel

**Humaniser la
gestion**

**Suspendre la
démocratie**

**Les personnels ne
comptent plus les
heures**

**Concilier bien-
agir et bien-être**

**Eviter un peu les
débat**

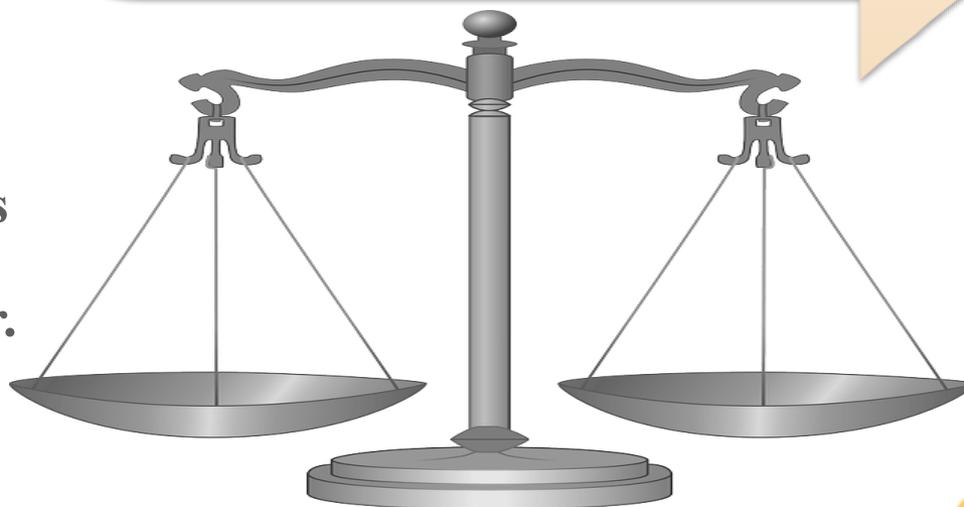
L'USF garde sa stabilité financière

CONTINUER »

*Malgré
la dépréciation de
la monnaie*

**Les conséquences financières ne
sont pas encore pleinement
ressenties sur le budget de
l'USF.**

**À court terme, de nombreuses
dépenses d'activités sont annulées
dégageant des marges ou
compensant des manques à gagner.**



L'USF s'adapte et gère l'apprentissage en ligne

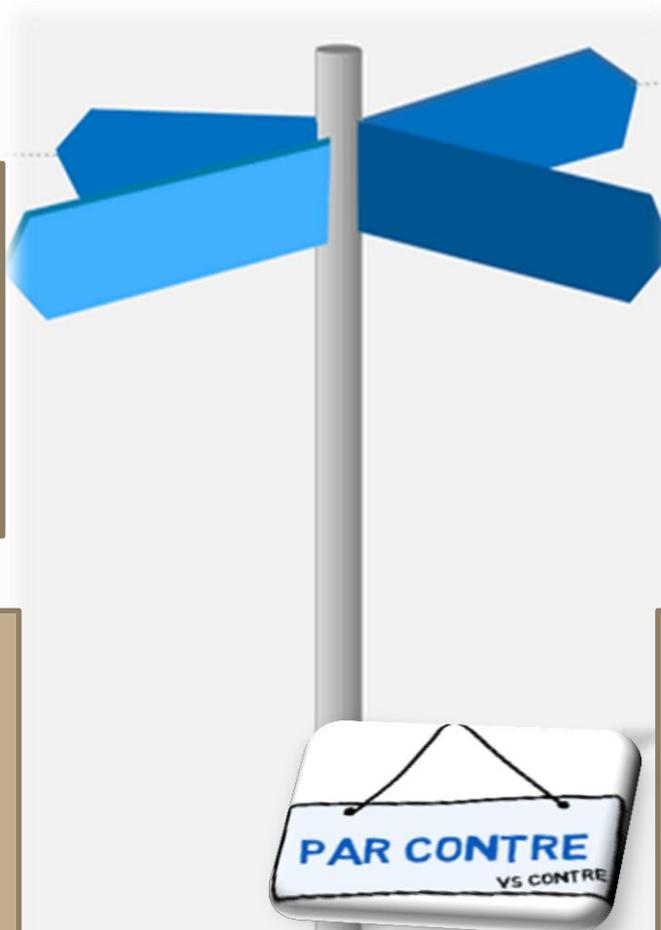
CONTINUER »

Une préparation à l'apprentissage en ligne tant aux étudiants qu'aux enseignants a été planifiée

Un affichage organisé à l'avance des ressources des cours sur les plateformes

Une communication massive avec les étudiants

Les étudiants n'ont pas pu être en stage. Il est remplacé par une simulation.



*L'USF s'adapte et opte pour
de nouvelles stratégies d'évaluation*

CONTINUER »

**Les étudiants
étudient dans des
conditions difficiles**

**L'USF
évalue les
options**

**Sur place,
L'USF assure
les mesures
sanitaires**

**En ligne, l'USF
opte pour
ProProfs Quiz
Maker et assure
l'équité et la
transparence**



DEPUIS AVRIL 2020



L'USF s'adapte et accélère la communication

CONTINUER »

Réaction rapide et Information transparente

Ecoute

Whatsapp

E-Mails



Visio

Partenariats internationaux

D.U. Internationaux



L'USF continue en faisant face aux chocs

CONTINUER »



Avec un personnel épuisé mais résilient



**La précarité économique suite
à l'Effondrement du salaire et
inflation galopante**



**Ajustement timide des
salaires**

**Le Télé travail et la diminution
de la porosité entre la vie
professionnelle et personnelle**

**Formation sur les TICE et
sur la gestion des risques**

Le système hybride

**Formation sur le bien être
et le coaching**

Epuisement professionnel

Enseignants résilients menant l'action

DEPUIS AVRIL 2020



L'USF continue en faisant face aux chocs

CONTINUER »



Avec des étudiants souffrants mais soutenus

Avril 2020

Accompagnement solide

Détresse
économique

Détresse
psychologique

Détresse
communicationnelle

début d'une période hors
norme pour les étudiants

1. Taux d'échec acceptable 10%
2. Taux de rétention satisfaisant 5%
3. Taux d'insertion professionnelle élevée 90%

L'USF se rétablit et accélère son SMQ

CONTINUER »



*Le Changement de
la politique de
recrutement*

*Responsabilité
sociale*

*La revue des
approches*

*Gestion des
risques*



L'USF continue avec résilience?

CONTINUER » RESILIENCE



Flexibilité



**Diminution de la
vulnérabilité**



**Préparation
au choc**



Adaptabilité



**Continuité
pédagogique**



**Amélioration
continue**

Synthèse



À une époque où tout ce qui nous entoure et tout ce qui fait partie de nos vies est remis en question, où tous les niveaux de nos systèmes éducatifs sont perturbés, l'USF était vraiment consciente qu'il est important que l'assurance qualité se concentre sur de nouveaux problèmes et adopte de nouveaux modes de fonctionnement.

Pour cette raison, l'USF dès le début de la crise modernise et adapte son SMQ qui:

1-s'assure que les méthodes d'enseignement en ligne garantissent l'atteinte des objectifs

3- gère la transition vers l'apprentissage en ligne et forme les enseignants

4-Modernise le système de gestion de l'information

5- Met en oeuvre de processus et procédures pour évaluer les méthodologie d'enseignement et d'apprentissages

6- Veille à ce que les ressources d'apprentissage sont adéquates et facilement accessibles et un soutien soient fournis aux étudiants.

Conclusion



Une crise ne s'évapore jamais par elle-même. Même si cela implique des décisions désagréables et des revers, attendre n'est jamais une bonne solution.

En l'absence de plans de crise consolidés applicables au secteur de l'éducation, personne n'était préparé à affronter la fermeture. Et pourtant, l'USF, grâce à sa démarche qualité, a su improviser et mettre en place des solutions permettant de garantir la continuité pédagogique.

Après un choc tel que l'on vient de le subir, L'USF cherche à s'adapter à un nouvel environnement, et la gouvernance s'est serrée les coudes. Le management fut un peu plus directif afin de fixer un cap, avancer et émerger de méthodes innovantes, de nouvelles manières d'interagir avec les étudiants

On n'est jamais résilient seul

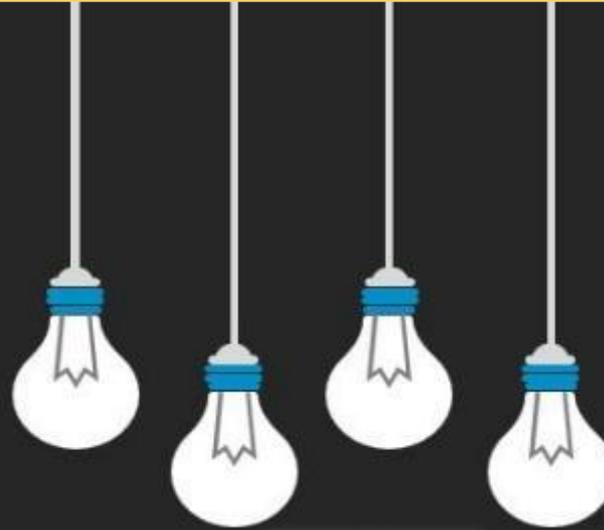
*Economique,
sanitaire*

sociale



PROBLEM

Crise



Valeurs

*Ecoute
Empathie*

Engagement

cohésion de groupe

Proximité



SQM

SOLUTION

Résilience