

Monsieur le Recteur,
Chers collègues,

Pour introduire la culture des résultats d'apprentissage, c'est *Alice au pays des merveilles* que j'avais évoquée, il y a deux ans, lors de la Rencontre de février, devenue l'un de nos rituels depuis. Alice demandait au chat quelle route elle devait prendre, et celui-ci lui répondait que cela dépend où elle veut aller.

C'est le *Petit Poucet* que j'ai choisi cette année. Pour les cailloux. Les cailloux clairsemés qui dessinent un parcours et un chemin. Mais contrairement au Petit Poucet et à Alice, qui avait rétorqué au chat : « *je ne me préoccupe pas vraiment d'où je vais* », nous savons où nous allons.

Nous allons, sans bruit, vers le développement de la ***culture de la qualité*** dans nos formations, parce que nous savons, nous qui fêtons nos 140 ans, qu'il est dangereux de dormir sur ses lauriers, car ils se fanent.

Les actions entreprises ces dernières années à l'USJ, s'inscrivent dans une vision, une **vision institutionnelle pour toute l'Université**, et sont autant de cailloux qui dessinent le chemin vers le **développement de cette culture**, intimement articulée à celle des résultats d'apprentissage.

Dans la culture de la qualité, il est en effet impératif :

- **d'expliciter la vision des cursus et leurs résultats attendus**, sous forme de référentiels de compétences, décomposés en résultats d'apprentissage par programme et par unité d'enseignement ;
- de **revisiter les programmes** à la lumière des référentiels identifiés, pour en assurer la cohérence ;
- de garantir l'atteinte de ces résultats par **l'amélioration des méthodes d'enseignement**, celles-ci devant être centrées sur l'étudiant ;
- d'affiner la mesure de l'atteinte des résultats en **améliorant les modalités d'évaluation des programmes et des acquis des étudiants** ;
- d'entreprendre tout cela dans une **démarche participative**, impliquant tous les acteurs concernés.

Chers collègues,

La **communauté européenne** vient de modifier son document de référence *European Standards and guidelines for quality assurance in higher education*. La nouvelle version a été approuvée par le comité de suivi du Processus de Bologne et sera validée en mai par les ministres de l'enseignement supérieur des pays signataires. Ces modifications visent essentiellement à **développer encore davantage les axes relatifs aux pratiques académiques et pédagogiques**, tant il est prouvé qu'elles sont la pierre angulaire de la qualité d'une formation. A

titre d'exemple, je cite : « *Les ESG se concentrent sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement dans l'enseignement supérieur* ». Parmi les principes évoqués dans ce document : « *Les institutions disposent de processus d'élaboration de leurs programmes (...) (Ceux-ci) sont élaborés de manière à répondre (...) aux acquis d'apprentissage* », et aussi « *Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage* ».

Les **diverses agences d'assurance qualité** de par le monde accordent une place centrale au processus que j'ai évoqué et que nous menons dans notre université. Je ne citerai ici que les exigences de la Commission d'accréditation académique des Emirats arabes unis, ou celles de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur en Belgique, l'AEQES. La future Agence libanaise d'assurance qualité, à laquelle nous serons nécessairement soumis, ne pourra qu'en tenir compte également.

Par ailleurs, les **classements des universités**, régionaux et internationaux, sont de plus en plus remis en question par la communauté internationale pour ne pas suffisamment tenir compte de la qualité des programmes et des enseignements. Ils devront nécessairement s'y plier un jour.

Nous avons opté dans ce chantier pour la **politique des petits pas**, dans notre Université, et de faire croître l'arbre sans bousculer *sa sève*, pour reprendre la belle image de Rilke. Nous avons tenté de ne pas défigurer ce chantier, en bousculant, en utilisant des mots compliqués, en mettant en avant des normes externes ou administratives. Nous avons choisi de commencer à répondre aux exigences minimales de toute accréditation ou démarche qualité, en leur **donnant du sens**, en permettant à nos institutions de **se les approprier**, d'en **comprendre la valeur ajoutée**, de les **adapter à leurs spécificités** et d'en faire ainsi des **leviers pour améliorer encore leurs pratiques**, car c'est le *printemps* que nous voulons, et *non une exposition de printemps*, selon les mots de Rilke. C'est pour cela aussi que nous avons choisi de fonctionner en **organisation apprenante**, travaillant ensemble et en réseau, à travers les comités pédagogiques.

C'est donc **tranquillement et à son rythme**, car c'est ainsi que l'on avance, que chacune de vos institutions, s'est engagée dans ce chantier. Avec une humilité édifiante et rare dans le monde de l'enseignement supérieur, vous vous êtes lancés : doyens, directeurs, coordinateurs et membres des comités pédagogiques, enseignants cadrés et vacataires.

Les **témoignages que nous avons recueillis en mars 2014**, montrent les traces, l'impact positif sur vos formations, des projets que nous avons proposés et dans lesquels vous vous êtes investis.

Notre rencontre aujourd'hui est d'abord une **occasion de renouveler une alliance** entre nous. Elle est ensuite une occasion de vous communiquer les **nouveaux chapitres** de notre *Manuel de pédagogie universitaire*, qui connaît un essor inattendu et international. Elle est enfin un biais pour **outiller de vive voix, ceux qui le désirent, à des pratiques pédagogiques**, essentiellement évoquées dans ce Manuel, à travers les ateliers tout à l'heure.

Nous avons entendu vos propositions suite à la rencontre de l'année passée. Nous avons donc intégré certains thèmes, proches, dans un même atelier pour vous permettre d'être exposés au plus grand nombre de pratiques. Nous avons repris, à la demande de certains, des thèmes de l'année passée, en les revisitant. Nous avons également, et à votre demande, augmenté le nombre d'ateliers traitant d'outils numériques.

Pour avoir rédigé un chapitre, pour avoir accepté d'animer un atelier, et surtout pour avoir supporté notre façon méticuleuse de faire et ma chasse aux mots compliqués pour cause d'allergie au jargon pédagogique, que soient remerciés : Gerard Bejjani, Sonia Constantin, Nayla Doughane, Fadi El Hage, Edgard El Haiby, Samir Hoyek, Maya Kharrat, Jamilé Khoury, Nada Mchayleh Farhat, Alfred Naaman, Patricia Rached, Katia Raya, Maya Rechdane, Karim Saikali et Wadad Wazen.

La liste de nos personnes ressource augmente et se diversifie, comme vous le voyez. L'appel est ouvert pour l'édition 2015-2016 du Manuel et des Ateliers. N'hésitez pas à nous communiquer vos suggestions dans la fiche d'évaluation et de propositions tout à l'heure.

Grâce à Jean Boutros, ancien de l'IGE et étudiant à l'IESAV, la version numérique du Manuel sera améliorée d'ici la fin du mois de mars. Vous pourrez la consulter plus facilement, même à partir de vos téléphones portables, et par chapitre. Des séquences filmées y seront plus facilement intégrées. Notre Manuel aura aussi une plus grande visibilité, et l'USJ avec, car nous ajouterons à l'excellent positionnement dont il jouit sur Google, un positionnement par mot-clé.

Je remercie l'IESAV et le Service des publications et de la communication, pour leur réactivité et leur créativité habituelles.

Je ne pensais pas nouer un jour des complicités avec le Service de technologie de l'information, le STI. Nous avons fait l'effort d'apprendre la langue l'un de l'autre et avons pu nous parler et nous comprendre, c'est ainsi qu'ils

accompagnent aussi, à leur façon, ce chantier pédagogique, qu'ils en soient remerciés.

Rima Moawad, je ne lui dirai rien. Je vous dirai à vous que c'est avec et grâce à elle que se conçoivent et se réalisent, dans la bonne humeur et le professionnalisme, des projets intelligents et beaux.

Sans le soutien de l'Agence universitaire de la francophonie et l'Institut français au Liban, rien de tout cela n'aurait été possible.

Je remercie chacun d'entre vous, partenaires précieux de ce chantier. Je remercie ceux qui nous ont quittés de ne pas nous avoir abandonnés. Ils orientent nos pas, avec bienveillance, avec exigence.

Vous avez sûrement noté les dates de notre **prochaine rencontre**, les matinées des 3 et 5 mars. Après avoir reçu Jacques Tardif, pour les référentiels de compétences et leur croisement avec les programmes, puis Jean- Marie De Ketele pour l'élaboration de plans de cours et le lien avec l'évaluation des acquis, nous recevons cette année une troisième pointure internationale, Nicole Rege Colet, autour de l'évaluation des formations dans une culture de la qualité.

Pourquoi tous ces projets, ces séminaires et ces ateliers ? Pourquoi la démarche qualité et pourquoi l'accréditation, aurait pu demander le Petit Prince ?

Pour traduire en actes une des valeurs fondatrices de notre Université :

l'excellence pour tous, l'excellence inclusive, comme la dénomme un réseau d'experts constitué il y a peu et auquel nous appartenons: *Network for excellence in higher education*.

Face aux nombreux défis qu'affronte l'enseignement supérieur, les recherches prouvent que les **pratiques académiques et pédagogiques sont déterminantes** pour l'apprentissage et la réussite de tous et pour une formation de qualité. Ces recherches prouvent qu'elles sont **encore plus déterminantes pour les étudiants les moins favorisés socialement et qui veulent apprendre**. Ceux-là mêmes que nous voulons servir, ceux-là qui sont notre raison d'être, cette catégorie sociale qui a fait le Liban que nous aimons.

L'amélioration de nos pratiques académiques et pédagogiques n'est donc pas anodine, mais porteuse d'un enjeu social. Elle sert un système de valeurs, le nôtre. Elle n'est plus un choix, mais une nécessité.