



# DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE L'ENSEIGNANT DE NIVEAU UNIVERSITAIRE

## Outils d'auto-évaluation et de diagnostic professionnel

Nancy Brassard, D.BA, MA.ed.MEV  
Professeure agrégée

© Mai 2016, Nancy Brassard

## ***Remerciements***

Merci à tous ceux ayant fournis une contribution utile et pertinente, particulièrement à monsieur Vivien Djieuga qui a participé à l'élaboration et à l'ébauche de la première version de cet outil.

J'aimerais remercier tous mes étudiants du cours Gestion des compétences (ENP7875) qui, depuis sept ans, ont contribué et contribuent encore d'ailleurs à me pousser au dépassement, à la mise à jour et à la remise en question constante de mon Savoir agir docimologique.

Un merci particulier à Suzie Rego pour sa collaboration exceptionnelle à la version finale du présent document.

J'espère que ces outils vous aideront à découvrir votre potentiel, à cibler les zones à améliorer pour enrichir votre Savoir agir et surtout, vous permettront de reconnaître vos zones de forces qui vous caractérisent et font de vous ce que vous êtes et grandir dans la si belle profession qu'est celle d'Enseignant de niveau universitaire.

## *Des outils de développement professionnel attendus*

La volonté de valoriser l'enseignement s'accroît de plus en plus et cette volonté est particulièrement présente dans les discours des hauts dirigeants des instances universitaires. Par conséquent, cette valorisation entraîne le maintien de standards de qualité de l'enseignement de plus en plus élevés. Aujourd'hui, la grande majorité des processus touchant l'éducation, l'enseignement et la formation sont élaborés selon une approche par compétences. Le principal avantage de cette approche est qu'elle « dépersonnalise » le processus d'évaluation, c'est-à-dire, qu'elle porte sur les compétences requises pour le poste ou les compétences qu'un individu devrait posséder pour s'enquérir de ses tâches et remplir sa fonction plutôt que de porter sur la mesure quantitative ou qualitative de la capacité de l'individu à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. Ainsi, l'évaluation effectuée dans une perspective compétentielle devrait davantage viser le développement des compétences requises plutôt que de remettre en question, par des mesures perceptuelles qualitatives ou quantitatives, la capacité de l'individu à atteindre ces dits objectifs pour l'accomplissement de sa tâche. Or, la perception devient davantage développementale et moins administrative, ce qui contribuerait à rendre le feedback plus accepté et utilisé par l'évalué (Brassard, 2009; Foucher, 2010). Par conséquent, l'approche axée sur les compétences permet également une meilleure responsabilisation des individus évalués puisqu'elle vise principalement, voire uniquement, le développement individuel. Elle est donc davantage perçue comme non menaçante (Brassard, 2015).

Mais comment définir l'enseignant en matière d'identité professionnelle et de compétences à développer? Comment déterminer les compétences requises pour le juger comme étant un enseignant de niveau universitaire de valeur ? Dans la grande majorité des institutions universitaires, l'évaluation des enseignements s'effectue de manière non homogène, plus ou moins en référence avec des normes, standards, critères et objectifs clairement établis. De plus, lorsqu'il y en a, dans plusieurs institutions universitaires, les indicateurs à partir desquels un enseignant de niveau universitaire devrait être évalué ne sont pas présentés aux principaux intéressés ou encore, ne s'inscrivent pas à l'intérieur d'une démarche cohérente visant le développement professionnel. Au terme d'une enquête, il en est ressorti, que de nombreux enseignants de niveau universitaire mentionnent ne posséder aucun outil leur permettant d'être guidés dans le développement de leurs compétences. Dans plusieurs institutions, il semblerait que la seule forme d'évaluation des ces enseignants soit effectuée principalement à des fins administratives. Plusieurs précisent également ne pas recevoir de feedback, d'autres le qualifient d'inadéquat ou encore jugent que la rétroaction qu'ils reçoivent n'est pas livrée en temps opportun ou ne s'avère pas vraiment utile pour l'amélioration de la qualité des enseignements.

C'est dans une optique d'offrir des critères sous forme d'indicateurs comportementaux observables et mesurables servant de base au développement des compétences de la profession, que le Profil de compétences de l'enseignant de niveau universitaire a été développé en 2012 puis, révisé en 2016. En tout, il contient 165 de ces indicateurs pouvant servir à la mesure des dix compétences jugées comme étant requises. Outil grandement attendu par les milieux universitaires, il vise non seulement les professeurs, mais l'ensemble des enseignants de niveau universitaire.

Après quatre années d'utilisation et d'enrichissement, tout était en place afin d'élaborer l'outil d'évaluation découlant du Profil de compétences. Vous retrouverez donc dans le présent document, deux sections distinctes. La première comporte un outil d'auto-évaluation permettant à l'enseignant de niveau universitaire d'opérer une réflexion personnelle en ce qui concerne le degré de maîtrise qu'il croit posséder pour chacune des compétences requises à la profession. Cet outil s'inscrit dans une logique d'évaluation formative favorisant d'abord la réflexion puis, l'élaboration d'un plan personnel d'amélioration, ainsi que la fixation personnelle d'objectifs de développement des compétences et ce, dans un souci de faciliter son quotidien. Quant à la seconde partie, elle comporte un outil de diagnostic professionnel. Cet outil d'évaluation à caractère plus administratif s'inscrit dans une logique d'évaluation sommative, qui pourra être utilisé par les hauts dirigeants, la direction, les conseillers pédagogiques ou autres intervenants qui doivent, dans le cadre de leur travail, mesurer la qualité des enseignements ou évaluer les compétences des enseignants dans leur Université.

D'abord et avant tout, ces outils ont été pensés et élaborés en vue d'être utiles au développement professionnel de toute personne qui enseigne ou qui détient la responsabilité de dispenser une charge de cours, que ce soit dans le cadre d'un mandat de professeur, de chargé de cours, de maître d'enseignement ou de toute autre appellation, dans une institution universitaire reconnue et ce, à des étudiants de premier cycle ou de cycles supérieurs. Par souci de cohérence et d'uniformité des procédures universitaires, nous avons cru bon fournir aux Universités, des modèles desquels ils pourront s'inspirer afin de forger leur propres outils d'évaluation, et assurer ainsi conformité et cohérence avec les compétences et indicateurs comportementaux jugés par les enseignants de niveau universitaire eux-mêmes, comme étant requis à la profession.

Bonne réflexion et bonne pratique!

## **Qu'entend-t-on par le concept d'auto-évaluation ?**

Rappelons qu'une personne est dite compétente lorsqu'elle démontre un savoir agir constitué à la fois de ressources internes et externes qu'elle peut mobiliser et combiner d'une manière propre et unique en vue de faire face à un contexte ou une situation donnée. Ce savoir agir n'est jamais achevé suggérant ainsi la possibilité de développement et d'évolution des compétences qui le composent (Adaptée de Brassard, 2015 ; Foucher, 2010 et de Tardif, 2006).

Le référentiel sert d'outil de référence, particulièrement dans un objectif d'auto-évaluation et de réflexion personnelle visant le développement. Ainsi, il devient un outil de référence ou un guide permettant à l'enseignant ou à l'aspirant enseignant, à la lecture de l'ensemble des compétences requises à l'emploi, d'effectuer une auto-évaluation de ses compétences en réfléchissant à celles qu'il croit maîtriser (compétences identitaires), celles qu'il reconnaît comme étant en voie de maîtrise (compétences potentielles), ou à celles qu'il croit nécessaires de développer (compétences à amélioration requise). À cet effet, le profil de compétences devient le premier outil pouvant enclencher l'auto-réflexion quant aux comportements requis à l'emploi. Ainsi, il devrait être présenté à tout nouvel employé dans le processus d'accueil et d'intégration. Au cours de cette

présentation, il devrait être prévu de faire le tour avec le nouvel employé de l'ensemble des compétences requises à l'emploi, et d'enclencher le processus de réflexion quant à celle qu'il maîtrise de manière identitaire, potentielle et celles qui sont à améliorer. D'entrée de jeu, cela permet de préciser à l'employé ce qui est attendu de lui en termes de comportements à adopter pour en arriver à Savoir agir de manière compétente. Cela permet également d'assurer au mieux la cohérence entre ce pourquoi il a été embauché, ce qui est attendu de lui, et ce sur quoi il sera évalué.

L'auto-évaluation lors de l'évaluation annuelle ou périodique dans l'organisation s'avère toute aussi importante. Elle peut permettre, à elle seule, de déclencher des intentions de développement chez l'individu qui s'auto-évalue avant même la transmission d'un feed-back. Ensuite, lors de la rencontre de feed-back, la confrontation des écarts entre les résultats de l'auto-évaluation et ceux produits par le supérieur ou autres personnes possédant la perspective la plus pertinente pour évaluer les comportements, permet de raffiner cette réflexion en confirmant ou infirmant certaines choses.

## ***Que comprend l'outil diagnostic ?***

Trois étapes simples qui vous seront expliquées plus en détail au fur et à mesure que vous avancez dans l'exercice.

## ***Une échelle de mesure ?***

En fait, tout un pan théorique guide l'élaboration des échelles requises pour la mesure des comportements. On parle ici de psychométrie et de docimologie, sciences portant sur la mesure et l'évaluation. Le fait d'être un excellent gestionnaire ne donne pas automatiquement les compétences nécessaires à l'élaboration d'instruments de mesure. Hélas, cette discipline est perçue comme étant « simple et facile » alors que ce n'est absolument pas le cas. Ainsi, nous utiliserons une échelle de mesure en six points visant à favoriser l'élaboration d'un plan de développement, de même que le développement professionnel des compétences de l'enseignant (Brassard, 2015).

1. À l'aide de l'échelle de mesure suggérée, vous estimez le niveau de maîtrise que vous croyez posséder pour chacun des comportements qui vous sont présentés. Vous faites le total pour chaque rubrique, et vous le rapportez dans la feuille-guide prévue à cet effet (voir p.20).
2. Conformément au code de couleurs suggéré, vous colorez la Roue dynamique des compétences de l'enseignant de niveau universitaire afin de visualiser celles qui requièrent une amélioration, celles qui sont en voie de développement et celles qui représentent vos forces (voir p.22).
3. Vous complétez votre bilan en remplissant le Plan de développement professionnel proposé (voir p.29).

Simple et concret ! À vous de jouer...

## Outil d'auto-évaluation

Faites le bilan de vos compétences en identifiant de la manière la plus juste que possible, dans quelle mesure vous croyez exprimer ou maîtriser le comportement ciblé. Ce bilan vous permettra d'abord de faire le tour de tous les comportements jugés comme étant nécessaires à l'exercice de la profession. Ensuite, après avoir identifié vos zones de forces et d'amélioration, ce bilan vous permettra de fixer des objectifs de développement professionnel en vous appuyant d'éléments concrets et bien définis.

Pour chacun des comportements, indiquez si ce dernier constitue une force (Zones 5 et 6), si celui-ci fait partie d'un potentiel qui est actuellement en cours de développement (Zone 3 et 4) ou si ce comportement devrait figurer parmi ceux nécessitant un travail et des efforts en vue de les améliorer (Zones 1 et 2). Le tableau ci-dessous représente la légende précise.

J'estime que ce comportement :

<i>Ce comportement requiert une grande amélioration; je ne connais pas ce que ce comportement implique; je ne possède pas vraiment les moyens pour exprimer ce comportement.</i>	1
<i>Je connais ce que ce comportement implique mais je ne possède pas les moyens; Requier une amélioration.</i>	2
<i>Est en voie de développement : j'arrive à exprimer ce comportement dans certaines situations ou dans certains contextes seulement; j'exprime ce comportement mais avec beaucoup d'efforts.</i>	3
<i>Est un Potentiel en développement certain : j'exprime de plus en plus ce comportement dans plusieurs situations, et dans certains contextes; j'exprime ce comportement mais je manque un peu d'expérience ou d'occasions de l'exprimer.</i>	4
<i>Constitue une Force que je reconnais et je possède les moyens pour agir avec compétence dans la majorité des situations et dans presque tous les contextes.</i>	5
<i>Constitue une Force reconnue de tous : j'agis avec compétence dans toutes les situations et dans tous les contextes, au moment opportun et en fonction de ce qui est pertinent.</i>	6

L'échelle de mesure vous est présentée de la manière suivante :

--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---

À la fin de chaque rubrique, tel qu'il vous est suggéré, vous faites le calcul, indiquez le total et divisez par le nombre de comportements constituant la compétence cible. Rapportez le total sur la feuille de bilan qui se situe à la page 20. Vous serez guidés tout au long du bilan.

Bonne réflexion !

<b>J'estime que :</b>		
1.	<i>J'énonce les objectifs en début de cours</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>j'explique comment faire les travaux</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>je fais des suggestions précises et utiles</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>je structure la matière en fonction des objectifs à atteindre (clarifie, contrôle) et des niveaux de difficulté</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
5.	<i>je sais motiver les étudiants et susciter leur intérêt (stimule, respecte)</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
6.	<i>je prends des moyens pour apprendre à connaître les étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
7.	<i>j'informe les étudiants sur toute notion utile et pertinente à l'apprentissage.</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 1 : ____ sur 42</b>

1.	<i>Je révise régulièrement la planification et le plan d'évaluation, et je réajuste au besoin</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>je m'assurer du respect des programmes et du régime pédagogique</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>je m'assure de l'usage judicieux du matériel didactique</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>j'estime le temps et les efforts requis à la réalisation des activités et je les adapte en conséquence.</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 2 : ____ sur 24</b>

<b>J'estime que :</b>		
1.	<i>Je donne des instructions, des consignes et directives ponctuelles, détaillées et claires</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>j'appuie les notions de démonstrations ou d'explications, de raisonnement d'exemples concrets pertinents</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>j'offre des ressources, des outils, des renseignements ou des conseils spécialisés</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>je tente de suivre le progrès des étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
5.	<i>je mets en place des mécanismes qui assurent le progrès vers l'atteinte des objectifs, et je suggère des actions correctives si nécessaire</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
6.	<i>je détermine le besoin de formation ou de développement des étudiants et mets au point du matériel en vue d'y répondre.</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 3 : ____ sur 36</b>

1.	<i>Je connais et utilise plusieurs approches pédagogiques</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>j'adapte mes exigences au contexte d'apprentissage</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>je fais des commentaires constructifs visant les problèmes et les comportements, et non les personnes</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>je crois aux possibilités d'apprendre même dans les cas ou dans les situations difficiles</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
5.	<i>je gère les erreurs de bonne foi</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
6.	<i>j'organise pour les étudiants des activités comprenant la possibilité d'apprendre de leurs erreurs dans un cadre de critique constructive</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
7.	<i>je renforce les aptitudes courantes et attendues des étudiants.</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 4 : ____ sur 42</b>

<b>J'estime que :</b>		
1.	<i>Je suis en mesure d'identifier un besoin de formation</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>je transmets l'ensemble des connaissances utiles et pertinentes reliées à la matière du cours</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>je partage des connaissances supplémentaires</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>je réponds aux questions des étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
5.	<i>je vais au-delà de la simple réponse pour ajouter aux connaissances des étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
6.	<i>je tente d'amener les étudiants à parfaire leurs connaissances</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
7.	<i>je tente d'influencer les étudiants quant à l'amélioration de leur compréhension</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
8.	<i>j'accepte de répondre à certaines questions plus poussées ou de diriger les étudiants vers des éléments de réponse</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
9.	<i>j'offre de mon plein gré une aide spécialisée</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
10.	<i>je crée des occasions d'aider les étudiants à résoudre leurs problèmes dans le domaine d'expertise</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
11.	<i>je contribue à répandre l'usage de nouvelles connaissances ou technologies dans le domaine d'expertise</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
12.	<i>je sollicite les commentaires des étudiants et les conseils</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
13.	<i>je n'hésite pas à demander conseil à des collègues ou à d'autres ressources lorsque j'en ressens le besoin</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
14.	<i>je suis à l'affût des nouveautés dans mon domaine d'expertise</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
15.	<i>j'ai le souci de maintenir mes connaissances à jour</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
16.	<i>je sais mobiliser les gens autour de valeurs individuelles, sociétales, ou organisationnelles</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
17.	<i>je suscite des projets qui captivent et stimulent l'imagination des étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
18.	<i>j'amène les étudiants à s'engager dans des actions concrètes dans le respect des objectifs d'apprentissage</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
19.	<i>je manifeste de l'intérêt pour les réalisations des étudiants.</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 5 : ____ sur 114</b>

<b>J'estime que :</b>		
1.	<i>Je sais me faire entendre et comprendre sans difficultés</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>je détermine l'objectif du message à transmettre</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>j'utilise le langage approprié</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>je rédige avec clarté et précision</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
5.	<i>je communique tous les objectifs et l'ensemble de la matière</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
6.	<i>je clarifie au besoin</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
7.	<i>j'anime la réflexion pédagogique</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
8.	<i>j'applique les règlements avec justice et équité</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
9.	<i>je soutiens les étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
10.	<i>je fais les rappels à l'ordre nécessaires</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
11.	<i>je justifie mes exigences</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
12.	<i>je sais distinguer ce qui est obligatoire de ce qui est souhaité.</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 6 : ____ sur 72</b>

1.	<i>Dans la matière, je prends soin d'établir des relations simples</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>j'analyse de façon rudimentaire les rapports entre quelques éléments d'un problème ou d'une situation</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>j'établie certains liens causals fondamentaux</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>dans la matière, j'établie des relations multiples.</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 7 : ____ sur 24</b>

<b>J'estime que :</b>		
1.	<i>J'analyse les rapports entre plusieurs éléments d'un problème ou d'une situation</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>je fais des liens au moyen de connaissances théoriques ou de ma forte expérience</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>je décompose les tâches relativement complexes en éléments plus maniables</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>je sais reconnaître des liens causals plus subtils</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
5.	<i>je décompose des problèmes ou processus multidimensionnels complexes en leurs composantes clés.</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 8 : _____ sur 30</b>

1.	<i>J'établie des listes d'avantages et d'inconvénients avant de prendre des décisions</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>je tente de prévoir les obstacles et penser à l'étape à venir ou à des solutions de rechange</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>je questionne de manière régulière les règles et les normes et je partage mes idées dans un souci d'amélioration continue</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>je mets à l'essai des hypothèses ou concepts pour repenser mes façons de faire ou de résoudre les problèmes.</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 9 : _____ sur 24</b>

<b>J'estime que :</b>		
1.	<i>Je demande des clarifications pour m'assurer de bien comprendre les besoins et questions des étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>je réponds en témoignant du respect du souci de la compréhension mutuelle</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>j'agis de manière empathique</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>je tente d'identifier les indices non verbaux des étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
5.	<i>je tente de saisir la nature de la motivation des étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
6.	<i>je fais preuve de perspicacité pour la formulation de mes réponses à des messages mal exprimés par les étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
7.	<i>je sais faire ressortir leurs idées et leurs préoccupations</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
8.	<i>je prends uniquement les actions appropriées</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
9.	<i>j'agis comme conseiller ou comme défenseur d'idée</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
10.	<i>je sais composer avec des situations délicates tout en gardant les choses en contexte</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
11.	<i>j'agis de manière préventive et je tente d'aller au-devant des problèmes</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
12.	<i>je tente de prévoir les comportements ou situations délicates grâce à mes connaissances antérieures et à mon expérience.</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 10 : ____ sur 72</b>

<b>J'estime que :</b>		
1.	<i>Je définis des procédures explicites et uniformes pour les opérations courantes</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>je fais régulièrement un rappel des procédures à suivre</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>j'interviens rapidement et efficacement face à un problème de fonctionnement</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>je m'assure de la disponibilité du support logistique et je m'informe des exigences administratives</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
5.	<i>je limite les changements de procédures au strict nécessaire</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
6.	<i>je consulte les étudiants lors de la mise en place de normes et de procédures</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
7.	<i>je prévois et laisse un délai raisonnable pour l'exécution des travaux demandés</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
8.	<i>je tente de limiter les exigences administratives en les subordonnant à l'efficacité</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
9.	<i>j'élabore des outils simples et efficaces</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
10.	<i>je tiens compte des limites personnelles des étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
11.	<i>je tiens compte de la culture institutionnelle</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
12.	<i>je manifeste ma disponibilité aux étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
13.	<i>je reconnais formellement le bon travail et les progrès des étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
14.	<i>je tente de faciliter les initiatives des étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
15.	<i>je pratique l'encadrement des étudiants.</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 11 : ____ sur 90</b>

<b>J'estime que :</b>		
1.	<i>Je sais partager l'information</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>j'appuie concrètement les décisions du groupe</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>je fais ma part de travail de bon gré</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>je sais créer un esprit d'équipe en valorisant les autres</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
5.	<i>je donne publiquement le crédit aux étudiants et collaborateurs qui le méritent</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
6.	<i>j'encourage les étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
7.	<i>je renforce l'esprit de groupe en demandant l'apport de tous</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
8.	<i>j'amène les étudiants à jouer un rôle concret au sein du groupe</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
9.	<i>je suis le catalyseur principal de la dynamique de groupe</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
10.	<i>je sais orchestrer une résolution profitable de problématiques ou des situations conflictuelles</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
11.	<i>je sais gérer les conflits</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
12.	<i>je favorise le mentorat et le coaching</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
13.	<i>je suscite le travail d'équipe et la concertation.</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 12 : _____ sur 78</b>

<b>J'estime que :</b>		
1.	<i>Je communique les objectifs à atteindre et qui seront sujet à l'évaluation</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>j'élabore des activités et des situations permettant l'évaluation</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>je mets en place des critères objectifs qui mesurent les cibles d'évaluation préalablement énoncés aux étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>je transmets un feed-back favorisant le développement des apprentissages</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
5.	<i>je transmets un feed-back favorisant la préservation de l'estime de soi de l'étudiant</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
6.	<i>je prévois, développe et mets en place des activités permettant la régulation et le développement des apprentissages</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
7.	<i>je communique le niveau d'atteinte des objectifs souhaités</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
8.	<i>je communique les normes, critères, standards et exigences à rencontrer</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
9.	<i>je fais ressortir les principales statistiques pertinentes (ex. : sommes et moyennes) afin de qualifier la compétence de l'étudiant</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
10.	<i>je transmets un feed-back favorisant l'autonomie et la responsabilisation de l'étudiant</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
11.	<i>je transmets un feed-back favorisant l'autogestion des erreurs et la régulation</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
12.	<i>je développe et suggère des activités visant le développement des apprentissages.</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 13 : ____ sur 72</b>

1.	<i>J'interviens en cas de situation problématique</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>j'aborde un problème dans son ensemble afin d'en déterminer avec précision son origine, les causes et d'identifier les solutions pertinentes</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>je permets aux personnes mises en cause d'exprimer leur point de vue afin de favoriser la prise de décisions justes et équitables</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>je tente de dégager l'essentiel d'une situation à partir de plusieurs éléments</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
5.	<i>je donne suite aux demandes légitimes</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---

<b>J'estime que :</b>		
6.	<i>je propose des solutions, des expériences et des projets à mettre en œuvre</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
7.	<i>j'agis à la suite d'un comportement inadéquat de la part des étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
8.	<i>je donne une rétroaction à l'étudiant</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
9.	<i>je retourne l'information pertinente à la suite d'une prise de décision</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
10.	<i>je pose des jugements dans un esprit de justice et d'équité pour tous.</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 14 : ____ sur 60</b>

1.	<i>Je maîtrise les systèmes d'information et de communication</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>j'utilise des logiciels de création de documents</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>je communique à distance avec les étudiants par les réseaux</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>j'utilise les outils multimédias dans mon enseignement</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
5.	<i>je recoure aux divers sites internet spécialisés ou plateformes multimédias pour chercher ou trouver des outils et informations didactiques et pédagogiques nécessaires à l'enrichissement de mes enseignements</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
6.	<i>je recoure aux divers sites internet spécialisés ou plateformes multimédias pour chercher ou trouver des outils et informations didactiques et pédagogiques nécessaires à ma propre formation</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
7.	<i>j'exploite les potentialités didactiques de logiciels en relation avec les objectifs de mon domaine d'enseignement.</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 15 : ____ sur 42</b>

<b>J'estime que :</b>		
1.	<i>Je sais m'adapter aisément à différentes situations</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
2.	<i>j'adopte une attitude positive et je préfère regarder vers l'avant et voir la vie du bon côté</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
3.	<i>je perçois les liens entre les éléments d'une situation pour en arriver à en saisir l'ampleur et à prendre des décisions claires et pertinentes</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
4.	<i>je saisis l'état d'esprit et la logique d'une situation et je prends des décisions en conséquence</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
5.	<i>j'exécute une tâche en me fiant à mes ressources personnelles tout en ayant l'assurance de posséder les capacités, les connaissances, l'expertise et le potentiel pour réussir</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
6.	<i>je pense, agis et réagis avec assurance car je suis conscient(e) que grâce à mes capacités, je sais faire face à diverses situations</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
7.	<i>je contrôle mes émotions pour éviter de mal réagir à la provocation, l'opposition, l'hostilité ou toute autre condition stressante</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
8.	<i>je fonctionne de manière efficace malgré un stress</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
9.	<i>je sais démontrer mes capacités d'accomplir une tâche ou de résoudre un problème</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
10.	<i>je fais face à des situations de plus en plus exigeantes en prenant des décisions fondées et en exprimant mes opinions de façon efficace</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
11.	<i>j'apporte des idées nouvelles et j'imagine des façons de faire différentes</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
12.	<i>je manifeste une attitude qui incite à se doter de règles et de normes de fonctionnement</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
13.	<i>je fais preuve de transparence en disant la vérité aux étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
14.	<i>je fais preuve de rectitude morale, en énonçant mes valeurs personnelles et en expliquant mes décisions</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
15.	<i>je suis capable d'enthousiasme et de détermination et je sais déployer un haut niveau d'énergie</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
16.	<i>je m'adapte à différentes situations sans difficulté ou inconfort majeurs et fonctionne dans l'incertitude et l'ambiguïté</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---

<b>J'estime que :</b>		
17.	<i>je sais influencer le cours des événements au lieu de le subir</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
18.	<i>j'amorce avec enthousiasme de nouvelles activités au regard des objectifs à atteindre sans que cela soit demandé</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
19.	<i>je sais faire preuve de sensibilité et d'empathie aux étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
20.	<i>j'accueille et respecte les valeurs des étudiants</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
21.	<i>je porte intérêt aux étudiants par des comportements de l'ordre du dévouement et de l'altruisme</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
22.	<i>je manifeste de l'intérêt pour mon domaine d'expertise ou pour la tâche à accomplir</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
23.	<i>je maintiens des efforts soutenus face aux difficultés rencontrées afin de réaliser dans sa totalité la tâche à accomplir</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
24.	<i>je m'acquitte de plusieurs tâches différentes sans nuire aux résultats</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
25.	<i>j'ai su développer un sentiment de considération envers les étudiants et je porte à les traiter avec des égards particuliers</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
26.	<i>je me distingue par l'exactitude, la logique et la précision de mes paroles et de mes actions</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
27.	<i>je sais faire naître des idées tout à fait nouvelles</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
28.	<i>je possède un sens du devoir et ressens une forte obligation d'être honnête et intègre à l'égard des autres</i>	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 ---
		<b>Total 16 : _____ sur 168</b>

## Feuille-Guide

Faites le bilan de la manière suivante : pour les Moyennes se situant entre 0 et 2,5, surlignez en rouge; les Moyennes se situant entre 2,6 et 4,5, surlignez en jaune; les Moyennes se situant entre 4,6 et 6, surlignez en vert.

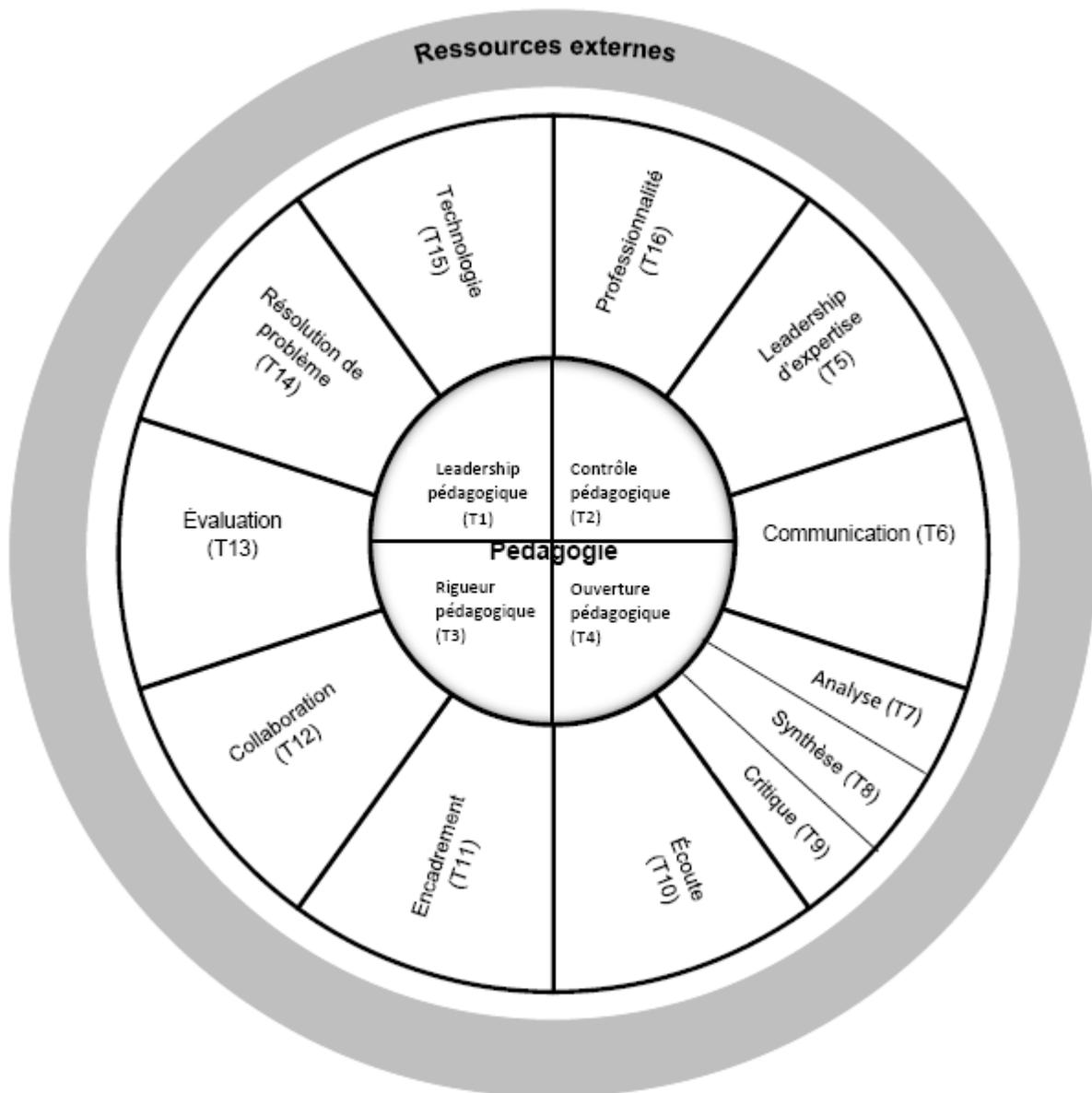
					<b>Moyenne pour :</b>
Total 1	_____	sur <b>42</b> divisé par <b>7</b>	=	_____	<b>Leadership pédagogique</b>
Total 2	_____	sur <b>24</b> divisé par <b>4</b>	=	_____	<b>Contrôle pédagogique</b>
Total 3	_____	sur <b>36</b> divisé par <b>6</b>	=	_____	<b>Rigueur pédagogique</b>
Total 4	_____	sur <b>42</b> divisé par <b>7</b>	=	_____	<b>Ouverture pédagogique</b>
Total 5	_____	sur <b>114</b> divisé par <b>19</b>	=	_____	<b>Leadership d'expertise</b>
Total 6	_____	sur <b>72</b> divisé par <b>12</b>	=	_____	<b>Communication</b>
Total 7	_____	sur <b>24</b> divisé par <b>4</b>	=	_____	<b>Analyse/Raisonnement critique</b>
Total 8	_____	sur <b>30</b> divisé par <b>5</b>	=	_____	<b>Synthèse/Raisonnement critique</b>
Total 9	_____	sur <b>24</b> divisé par <b>4</b>	=	_____	<b>Critique/Raisonnement critique</b>
Total 10	_____	sur <b>72</b> divisé par <b>12</b>	=	_____	<b>Écoute</b>
Total 11	_____	sur <b>90</b> divisé par <b>15</b>	=	_____	<b>Encadrement</b>
Total 12	_____	sur <b>78</b> divisé par <b>13</b>	=	_____	<b>Collaboration</b>
Total 13	_____	sur <b>72</b> divisé par <b>12</b>	=	_____	<b>Évaluation</b>
Total 14	_____	sur <b>60</b> divisé par <b>10</b>	=	_____	<b>Résolution de problème</b>
Total 15	_____	sur <b>42</b> divisé par <b>7</b>	=	_____	<b>Technologie</b>

La compétence Professionnalité revêt un caractère particulier. Elle réfère aux différents comportements relevant du savoir-être individuel, délicat à mesurer et difficile à développer ou à améliorer. Or ces compétences devraient être déjà maîtrisées de manière minimale au moment de l'embauche. Un déficit d'une ou plusieurs de ces compétences pourrait faire en sorte que la personne trouve la profession difficile, ou que celle-ci ne lui convient pas tout simplement. Ces comportements relèvent plus précisément des compétences suivantes : adaptabilité, attitude positive, compréhension, confiance en soi, créativité, discipline, droiture, dynamisme, flexibilité, initiative, ouverture d'esprit, passion, persévérance, polyvalence, respect, rigueur, sens de l'innovation, sens des responsabilités. Rappelons qu'il s'avère difficile de développer voire même d'améliorer ce type de compétences toutefois, l'expérience, la pratique, la réflexion, le mentorat, le coaching et autres, pourraient faire en sorte que ces dernières s'en trouvent enrichies avec le temps. Il importe donc d'effectuer une réflexion honnête et précise afin de distinguer lesquelles pourraient mériter une attention plus particulière dans une perspective de développement futur.

**Total 16 :** \_\_\_\_\_ sur **168** divisé par **28** = \_\_\_\_\_ Moyenne pour la **Professionnalité**

À l'aide des codes de couleurs obtenus à chacune des rubriques, colorez la Roue Dynamique des compétences. Vous aurez alors un aperçu de vos zones de forces identifiées (en vert), de celles potentielles (en jaune) et de celles à améliorer (en rouge).

*Roue dynamique des compétences de l'enseignant de niveau universitaire*



*Complétez maintenant le Plan de développement personnel qui suit : Référez-vous au répertoire ci-dessous afin de repérer les compétences qui requièrent une amélioration, celles constituant un potentiel ou en cours de développement, et celles qui représentent pour vous, des forces ou des caractéristiques fortes et identitaires.*

### **La pédagogie**

Par définition, le terme désigne l'ensemble des méthodes et pratiques d'enseignement et d'éducation de même que toutes les qualités requises pour transmettre un savoir, un savoir-faire, un savoir-faire faire ou un savoir-être. Or, un enseignant de niveau universitaire devrait, pour favoriser l'apprentissage et le développement professionnel des étudiants, connaître les diverses particularités de la pédagogie ainsi qu'un minimum concernant les capacités d'apprentissage des adultes. Cette compétence vise tout autant les méthodes et pratiques d'enseignement que les qualités requises pour transmettre le savoir dans son domaine. On réfère plus spécifiquement à la capacité de traiter l'information, à la communication et à la collaboration, au design pédagogique et à la production de ressources d'apprentissage (Larousse, 2012; Le Petit dictionnaire pédagogique, 2012).

La personne compétente en pédagogie est capable de transmettre ses connaissances, de créer un climat d'apprentissage ainsi que de :

1. faire preuve de leadership pédagogique, soit d'enseigner un savoir ou une expérience par des méthodes adaptées à un individu ou à un groupe d'individus;
2. de faire preuve de contrôle pédagogique permettant la planification et l'organisation efficaces du contenu et du matériel pédagogique;
3. de faire preuve de rigueur pédagogique, ce qui suppose que l'enseignant met tout en place pour préserver le caractère d'exactitude, de précision et de régularité des théories, principes, modèles, règles et principes en vigueur;
4. de faire preuve d'ouverture pédagogique suppose également que l'enseignant se montre diligent et reçoit les opinions et raisonnements dans un désir sincère de favoriser la croissance et le perfectionnement des autres en alliant rigueur, souplesse et discernement.

## **1. Leadership d'expertise**

Avoir une grande connaissance dans un secteur d'activité précis et mobiliser les autres autour d'enjeux et de défis stratégiques. L'enseignant de niveau universitaire compétent doit détenir l'expertise, puis le désir d'élargir et d'utiliser ses connaissances spécialisées et de les partager avec les étudiants. Il fait également preuve de curiosité intellectuelle et démontre une attitude d'éveil et d'intérêt afin d'en connaître davantage. Il s'agit également d'exercer un leadership de continuité, de valeurs, de vision et mobilisateur.

## **2. Communication**

Avoir une éloquence verbale et écrite, ainsi qu'une souplesse d'ajustement à différentes clientèles. Une personne compétente en arrive à dispenser ses enseignements sans ambiguïté et à faire preuve d'une maîtrise certaine de la langue. Ainsi, elle énonce de manière claire les objectifs et les attentes de la formation et à faire preuve de fermeté lorsque requis.

## **3. Raisonnement critique**

Il s'agit de la capacité d'analyser, de synthétiser et de critiquer une situation en divers éléments, d'en reconnaître les questions importantes ou sous-jacentes et d'en dégager les jugements pertinents à la prise de décision. Cette compétence sous-entend autant une habileté à organiser les choses systématiquement et à comparer les divers aspects d'un problème qu'une capacité de définir les relations de cause à effet en vue de résoudre les problèmes. (Analyse, Synthèse, Critique).

## **4. Écoute**

Il s'agit de prendre le temps d'écouter attentivement son interlocuteur, de faire ressortir les éléments essentiels et en valider la compréhension. Cette compétence suppose une volonté et une habileté réelle à écouter de manière active. Une personne compétente est intéressée à entendre ce que les étudiants ont à dire et sait saisir le message émis par ceux-ci.

## 5. Encadrement

Assumer un rôle de mentor, de guide et de personne-ressource en donnant de l'appui et du soutien aux étudiants. C'est aussi guider, former, communiquer ses connaissances et son expérience aux étudiants en vue de les instruire tout en facilitant leur parcours et en confrontant leurs idées. La personne compétente est également capable de faire preuve d'efficacité, de réalisme, de support et sait encourager les étudiants.

## 6. Collaboration

Il s'agit de contribuer de façon positive aux réseaux d'échanges et d'interactions avec les étudiants et avec les divers partenaires intervenant dans le contexte. De plus, il s'agit d'amener les étudiants à collaborer entre eux. Ainsi, la personne compétente démontre une volonté marquée d'allier ses efforts avec ceux des étudiants, collègues ou autres personnes travaillant à un objectif commun, au lieu de travailler en compétition avec les autres et réussit à amener les étudiants à agir dans le même sens.

## 7. Évaluation

L'évaluation en tant que telle consiste en la description, la collecte et la transmission d'informations utiles pour porter un jugement décisif en fonction de diverses possibilités. L'évaluation dans un cadre pédagogique permet, d'une part, de déterminer la valeur du produit de l'acte pédagogique et, d'autre part, d'informer sur l'efficacité de l'action pédagogique. L'évaluation suppose la communication de critères, de normes, de standards et d'objectifs amenant l'étudiant à définir les cibles de son développement. Les résultats de l'évaluation déclenchent des processus de régulation, tant chez l'enseignant que chez l'étudiant, en vue de réajuster et de favoriser l'atteinte des cibles visées. On distingue deux types d'évaluation, à savoir : l'évaluation sommative et l'évaluation formative.

**L'évaluation sommative** a principalement pour but de sanctionner (positivement ou négativement) une activité d'apprentissage, en vue de la comptabilisation d'un résultat servant à la prise de décision ou à la certification de la compétence.

**L'évaluation formative** quant à elle est un allié puissant vers l'autonomie, car elle stimule la prise de conscience et l'analyse de ses actions. Elle impose à l'enseignant d'opter pour des comportements d'aide et de facilitation.

## **8. Résolution de problème**

Analyser une situation problématique et prendre rapidement une décision concernant les mesures correctives lorsque la situation l'exige et en assumer les conséquences.

## **9. Technologie**

La compétence technologique réfère au traitement de l'information, à la communication et à la collaboration, au design pédagogique et à la production de ressources d'apprentissage nécessitant une intervention technologique. Elle réfère aussi à la capacité d'un enseignant à agir dans un contexte de décroisement spatiotemporel de la classe. Cette compétence inclut également des comportements démontrant une habileté à chercher, à trouver, à structurer et à transmettre de l'information au moyen d'outils technologiques et informatiques.

## **10. Professionnalité**

Par définition, la professionnalité consiste en l'ensemble des compétences professionnelles nécessaires au métier dont les comportements qui relèvent plutôt du savoir-être individuel tel que défini précédemment. La compétence professionnalité consiste en un savoir agir spécifique comportant des éléments souvent apparentés à l'éthique et au savoir vivre des individus dans leur situation de travail. Rappelons que la mobilisation des ressources relevant de ce type de savoir s'effectue en fonction des qualités d'ordre morales, des habiletés intellectuelles, des talents et du souci de la collectivité. Par conséquent, même si elles ne devraient pas être sujettes à une évaluation subséquente à celle effectuée à l'embauche, un enseignant de niveau universitaire se doit de maintenir et d'entretenir cet ensemble de qualités professionnelles. Nous avons donc pris soin d'en dresser la liste afin d'alimenter l'auto-réflexion et de guider éventuellement vers des cibles potentielles de développement personnel et professionnel.

COMPÉTENCE	COMPORTEMENT
Adaptabilité	La personne compétente peut s'adapter aisément à différentes situations.
Attitude positive	La personne compétente adopte une attitude positive, préfère regarder vers l'avant et voir la vie du bon côté.
Compréhension	Une personne compétente perçoit les liens entre les éléments d'une situation pour en arriver à en saisir l'ampleur et à prendre des décisions claires et pertinentes. Elle est capable de saisir l'état d'esprit et la logique d'une situation et prendre des décisions en conséquence.
Confiance en soi	Il s'agit d'exécuter une tâche en se fiant à ses ressources personnelles tout en ayant l'assurance de posséder les capacités, les connaissances, l'expertise et le potentiel pour réussir. C'est aussi une capacité de contrôler ses émotions pour éviter de mal réagir à la provocation, l'opposition, l'hostilité ou toute autre condition stressante. Elle se traduit également par la capacité de fonctionner efficacement malgré un stress. Consiste également à démontrer ses capacités d'accomplir une tâche ou de résoudre un problème. C'est, en outre, faire face à des situations de plus en plus exigeantes en prenant des décisions fondées et en exprimant ses opinions de façon efficace. En bref, penser, agir et réagir avec assurance du fait que l'on est conscient, grâce à ses capacités, de faire face à diverses situations.
Créativité	Une personne compétente apporte des idées nouvelles et imagine des façons de faire différentes.
Discipline	Une personne compétente manifeste une attitude qui incite à se doter de règles et de normes de fonctionnement.
Droiture	Une personne compétente fait preuve de transparence en disant la vérité aux étudiants, en faisant preuve de rectitude morale, en énonçant ses valeurs personnelles et en expliquant ses décisions.
Dynamisme	Une personne compétente est capable d'enthousiasme et de détermination et sait déployer un haut niveau d'énergie.
Flexibilité	La personne compétente s'adapte à différentes situations sans difficulté ou inconfort majeurs et fonctionne dans l'incertitude et l'ambiguïté.
Initiative	Une personne compétente sait influencer le cours des événements au lieu de le subir. Elle amorce aussi avec enthousiasme de nouvelles activités au regard des objectifs à atteindre sans que cela soit demandé.
Ouverture d'esprit	Une personne compétente faire preuve de sensibilité et d'empathie aux autres et est capable d'accueillir et de respecter leurs valeurs.

Passion	Très grand intérêt porté à chacun de l'ordre du dévouement, du désintéressement et de l'altruisme. Très grand intérêt manifesté pour son domaine d'expertise ou pour la tâche à accomplir.
Persévérance	La personne compétente maintient des efforts soutenus face aux difficultés rencontrées afin de réaliser dans sa totalité la tâche à accomplir.
Polyvalence	La personne compétente peut s'acquitter de plusieurs tâches différentes sans nuire aux résultats.
Respect	Une personne compétente a su développer un sentiment de considération envers les étudiants et porte à les traiter avec des égards particuliers.
Rigueur	Une personne compétente se distingue par l'exactitude, la logique et la précision de ses paroles et actions.
Sens de l'innovation	La personne compétente fait naître des idées tout à fait nouvelles.
Sens des responsabilités	Une personne compétente possède un sens du devoir et ressent une forte obligation d'être honnête et intègre à l'égard des autres.

## PLAN DE DÉVELOPPEMENT

**Indiquez trois éléments que vous souhaiteriez améliorer dans la prochaine année :**

1. *Comportement ciblé :*

---

---

*Pourquoi souhaitez-vous améliorer cet élément ?*

---

---

---

*Objectif /Action à entreprendre :*

---

---

*Moyen requis :*

---

---

*Délai prévu :*

---

---

2. *Comportement ciblé :*

---

---

*Pourquoi souhaitez-vous améliorer cet élément ?*

---

---

---

*Objectif /Action à entreprendre :*

---

---

*Moyen requis :*

---

---

*Délai prévu :*

---

---

3. *Comportement ciblé :*

---

---

*Pourquoi souhaitez-vous améliorer cet élément ?*

---

---

---

*Objectif /Action à entreprendre :*

---

---

*Moyen requis :*

---

---

*Délai prévu :*

---

---

*Commentaires :*

---

---

---

---

---

---

## ***Outil de diagnostic professionnel***

Bref, élaborer un instrument de mesure en formulant les énoncés, en déterminant les échelles de mesure, en éliminant au mieux les sources de biais, tout en maximisant les qualités psychométriques du processus n'est pas chose simple. Toutefois, afin d'optimiser les informations, résultats et commentaires issus du processus, il faut veiller à appliquer les principes de la mesure et de l'évaluation, surtout lorsqu'il s'agit d'un outil de mesure devant servir à des objectifs aussi importants que l'octroi de promotion, ou la qualité de l'enseignement dans une université. Or, la croyance populaire va à contresens de cette logique. La littérature mentionne d'ailleurs que la majorité des instruments de mesure utilisés sont désuets ou ne répondent pas aux critères principaux de la mesure et de l'évaluation, tant dans leur validité que dans leur fidélité. Cela contribue à rendre les résultats de l'évaluation, puis le feedback, plus ou moins valides et fiables ou à leur donner une apparence d'utilité très variable (Brassard, 2015 ; Brutus et Brassard, 2005). On peut dire que l'évaluation demeure encore la bête noire des organisations, mais on peut constater qu'avec un peu de formation et de sensibilisation, il est possible de construire, développer, élaborer et organiser des processus performants, à tout le moins, utiles au développement réel des compétences individuelles puis, organisationnelles.

### **Méthodologie ?**

Nous avons présenté la liste de tous les comportements figurant dans le Profil de compétences à plus d'une centaine d'enseignants de niveau universitaire volontaires. Nous leur avons demandé pour chacune des compétences, de sélectionner les deux comportements qu'ils jugent comme étant essentiels et devant faire l'objet d'évaluation. Par la suite, nous avons présenté la même liste à une trentaine d'étudiants et leur avons demandé d'indiquer, pour chacune des compétences, deux comportements qu'ils jugent comme étant essentiels à exprimer ou à maîtriser pour un enseignant de niveau universitaire. Enfin, nous avons présenté le résultat de cette enquête à trente enseignants, dirigeants et intervenants en pédagogie universitaire faisant partie du Réseau des Universités du Québec. Nous avons retenu les vingt-cinq comportements qui sont ressortis de part et d'autre comme étant essentiels à l'exercice avec performance de la profession.

Nous vous présentons donc, l'outil de diagnostic professionnel qui pourrait être utilisé à des fins administratives pour accompagner ou diriger la prise de décision dans un cadre administratif tel que le renouvellement de contrat, l'évaluation à la suite de la période de probation ou toute autre situation requérant une évaluation sommative plus formelle ne visant pas uniquement le développement professionnel.

## L'échelle de mesure ?

L'échelle de mesure en six points a été privilégiée pour de multiples raisons. La voici :

L'échelle de mesure vous est présentée de la manière suivante et la légende figure au-dessous :

--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 --- NSP

Après observation de la personne évaluée, j'estime que ce comportement :

<b>Requiert une très grande amélioration</b> : la personne ne semble pas maîtriser du tout ce comportement; lorsqu'il était requis, la personne n'a pas exprimé ce comportement.	1
<b>Requiert une certaine amélioration</b> : la personne ne semble pas bien maîtriser ce comportement; lorsque ce comportement était requis la personne ne semblait pas posséder les moyens nécessaires pour savoir agir.	2
<b>Est en voie de développement</b> : la personne exprime ce comportement dans certaines situations ou dans certains contextes seulement; la personne exprime ce comportement mais semble le faire avec beaucoup d'efforts.	3
<b>Est un Potentiel en développement certain</b> : la personne exprime de plus en plus ce comportement dans plusieurs situations, et dans plusieurs contextes; la personne exprime ce comportement mais semble manquer un peu d'expérience ou d'occasions de l'exprimer.	4
<b>Constitue une Force que je reconnais</b> : la personne exprime ce comportement et semble posséder les moyens pour agir avec compétence dans la majorité des situations et dans presque tous les contextes.	5
<b>Constitue une Force reconnue de tous</b> : la personne agit avec compétence dans toutes les situations et dans tous les contextes impliquant ce comportement et ce, au moment opportun et en fonction de ce qui est pertinent.	6

Si l'énoncé ne s'applique pas, si vous n'avez pas eu la possibilité d'observer ce comportement ou si vous préférez ne pas répondre, optez pour la case **NSP** spécifiquement prévue à cette fin.

## Pourquoi cette échelle ?

D'abord, elle ne comporte pas de point milieu et évite au mieux en ce sens, l'effet de tendance centrale potentiellement générée par des échelles comportant un nombre impair de possibilités de choix. Ensuite, elle permet d'effectuer des analyses statistiques plus variées et plus robustes. Par exemple, il est soulevé dans la littérature sur le sujet que dans l'exercice d'évaluation, lorsque le but premier est de nature administrative cela ne fonctionne pas de sorte que de nombreux biais peuvent être introduits rendant ainsi l'analyse des résultats et les résultats eux-mêmes, défectueux en termes de validité et de fiabilité voire même, inutilisables. Il est aussi démontré qu'il existe beaucoup de surestimation ou de sous estimation, de lacune dans la perception de l'utilité tant chez les évaluateurs que chez les évalués, et que les conditions d'administration, la régularité de l'évaluation, la transmission du feedback et le suivi font souvent défaut. Il a également été relevé dans la littérature que les choix exprimant une faible maîtrise ou une amélioration requise sont peu choisis. Les gens hésitent souvent à faire à la personne qu'un comportement demande une amélioration. En ce sens, l'échelle en six points permet de calculer une moyenne corrigée lorsque l'on observe que les moyennes convergent toutes vers une tendance centrale (entre 3 et 4). Si tel est le cas, on peut alors considérer que le choix 4 devient le choix exprimant le plus faible degré de maîtrise du comportement cible, l'option 5 celle exprimant un comportement potentiel ou en voie de développement, et le choix 6 devient celui exprimant que la compétence visée semble forte ou identitaire. Par conséquent, la prise de décision s'en trouve mieux outillée et guidée vers des informations plus valides et utiles.

Le questionnaire se divise en deux sections afin de recueillir des étudiants qui évaluent, des informations concernant la perception de la qualité des enseignements et de la structure du programme et du contexte d'enseignement. La colonne de droite vous indique de quelle compétence le comportement découle. Dans l'élaboration de votre questionnaire, cette colonne devra être retirée pour l'exercice d'évaluation mais présentée au moment du feedback afin que l'enseignant puisse obtenir un repère sur la compétence à travailler advenant une nécessité d'amélioration.

Voici comment il devrait être présenté aux évalués (afin de leur faire percevoir l'utilité et de les informer ce sur quoi ils seront évalués), et aux évaluateurs :

### **Questionnaire Diagnostic professionnel**

Ce questionnaire vise à recueillir votre appréciation pour le cours que vous suivez présentement. Les réponses fournies permettent aux enseignants(es) d'obtenir une juste évaluation de leur travail et servent non seulement au maintien ou à l'amélioration de la qualité des enseignements dispensés mais surtout, au développement professionnel.

Les renseignements fournis sont traités de manière confidentielle et sont communiqués après dépersonnalisation, uniquement aux personnes affectées à la tenue et au suivi des dossiers relatifs à cette opération. Les enseignants(es) n'ont accès à leur rétroaction seulement après la remise des résultats des étudiants(es).

Pour l'ensemble des énoncés, utilisez l'échelle suivante en fonction de la légende ci-dessous :

--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 --- NSP

Après observation de la personne évaluée, j'estime que ce comportement :

<b>Requiert une très grande amélioration</b> : la personne ne semble pas maîtriser du tout ce comportement; lorsqu'il était requis, la personne n'a pas exprimé ce comportement.	1
<b>Requiert une certaine amélioration</b> : la personne ne semble pas bien maîtriser ce comportement; lorsque ce comportement était requis la personne ne semblait pas posséder les moyens nécessaires pour savoir agir.	2
<b>Est en voie de développement</b> : la personne exprime ce comportement dans certaines situations ou dans certains contextes seulement; la personne exprime ce comportement mais semble le faire avec beaucoup d'efforts.	3
<b>Est un Potentiel en développement certain</b> : la personne exprime de plus en plus ce comportement dans plusieurs situations, et dans plusieurs contextes; la personne exprime ce comportement mais semble manquer un peu d'expérience ou d'occasions de l'exprimer.	4
<b>Constitue une Force que je reconnais</b> : la personne exprime ce comportement et semble posséder les moyens pour agir avec compétence dans la majorité des situations et dans presque tous les contextes.	5
<b>Constitue une Force reconnue de tous</b> : la personne agit avec compétence dans toutes les situations et dans tous les contextes impliquant ce comportement et ce, au moment opportun et en fonction de ce qui est pertinent.	6

*Si l'énoncé ne s'applique pas, si vous n'avez pas eu la possibilité d'observer ce comportement ou si vous préférez ne pas répondre, optez pour la case **NSP** spécifiquement prévue à cette fin.*

Les commentaires seront tous consignés, alors n'hésitez pas à en ajouter dans les espaces prévus à cette fin.

**Sigle :** \_\_\_\_\_

**Titre du cours :** \_\_\_\_\_

**Enseignant :** \_\_\_\_\_

**(et autres données d'identification)**

**Section 1 :**

**Qualité des enseignements**

<b>Section 1 : Qualité de l'enseignement</b>			
<b>L'enseignant a su :</b>			
1.	Énoncer clairement les objectifs en début de session	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Leadership pédagogique
2.	Communiquer le niveau d'atteinte des objectifs visés	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Évaluation
3.	Expliquer clairement comment faire les travaux	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Leadership pédagogique
4.	Structurer la matière en fonction des objectifs à atteindre et des niveaux de difficulté	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Leadership pédagogique
5.	Utiliser un langage approprié	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Communication
6.	S'assurer de l'usage judicieux du matériel didactique	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Leadership pédagogique
7.	Estimer le temps et les efforts requis à la réalisation des activités	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Leadership pédagogique
8.	Appuyer les notions théoriques de démonstrations, d'explications, de raisonnement ou d'exemples concrets et pertinents	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Leadership pédagogique

9.	Amener les étudiants à s'engager dans des actions concrètes dans le respect des objectifs d'apprentissage	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Leadership d'expertise
10.	Répondre aux questions des étudiants en témoignant du souci de la compréhension mutuelle	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Leadership d'expertise et écoute
11.	Faire des liens au moyen de connaissances théoriques ou d'une forte expérience	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Raisonnement critique
12.	Offrir des ressources, des outils ou des conseils spécialisés	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Leadership pédagogique
13.	Créer des occasions d'aider les étudiants à résoudre leurs problèmes dans le domaine d'expertise cible	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Leadership d'expertise
14.	Prévoir, développer et mettre en place des activités et des situations permettant l'évaluation, la régulation et le développement des apprentissages	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Évaluation
15.	Transmettre un feedback favorisant l'apprentissage des étudiants	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Évaluation
16.	Adapter ses exigences au contexte d'apprentissage	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Leadership pédagogique
17.	Laisser un délai raisonnable pour l'exécution des travaux	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Encadrement

18.	Manifester sa disponibilité aux étudiants	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Encadrement
19.	Amener les étudiants à jouer un rôle concret au sein du groupe	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Collaboration
20.	Maîtriser les systèmes d'information et de communication	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Technologie
21.	Communiquer à distance par les réseaux	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Technologie
22.	Communiquer les normes, standards, critères et exigences à rencontrer	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Communication Évaluation
23.	Appliquer les règlements avec justice et équité	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Communication
24.	Intervenir en cas de situation problématique	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Résolution de problème
25.	Poser des jugements dans un esprit de justice et d'équité pour tous	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	Résolution de problème

## Section 2 :

### Structure du programme et contexte

Section 2 : Structure du programme et contexte			
1.	Le cours ne répète pas ce qui a été vu dans les autres cours	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	
2.	Par rapport à mon programme d'études, le cours s'insère bien dans ma formation	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	
3.	Les salles de classe sont appropriées aux activités du cours	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	
4.	Le plan de cours est fidèle à la description officielle du cours	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	
5.	Le matériel pédagogique requis pour fins d'apprentissage est disponible	--- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 -----NSP	

**N'hésitez pas à inscrire vos commentaires puisqu'ils sont tous lus  
et pris en compte par les enseignants.**

Point à améliorer :

---

---

---

Force de ce cours :

---

---

---

Autres commentaires :

---

---

---

---

---

---

---

---

***Merci d'avoir pris le temps de répondre.***

## ***En Conclusion***

**En terminant**, soulignons que dans tout processus d'évaluation, la veille technologique et la vigilance sont les principaux facteurs de réussite. Ajoutons que, l'implantation d'un système d'évaluation comportant des composantes d'auto-évaluation et de diagnostic professionnel, favorise indéniablement le développement des compétences et la valorisation de la profession. Par conséquent, des enseignements rigoureux, par la formation des évaluateurs et des évalués, par la mise en place de mesures incitatives nobles et de responsabilisation, par la constitution de comités ou d'entités responsables du suivi et du maintien du processus d'évaluation dans toute son intégralité, les Universités seront en mesure d'enrichir et de bonifier par des résultats plus robustes ses activités de soutien, de maintien et de rehaussement de la qualité des programmes d'études et, finalement, de valorisation de l'enseignement.

Bonne pratique !

**Note : Afin de valider et de maintenir à jour le présent document et ce, dans un souci d'optimisation de sa qualité, nous vous invitons à formuler vos commentaires ou à signaler les erreurs à l'adresse suivante : [nancy.brassard@enap.ca](mailto:nancy.brassard@enap.ca). Merci de votre bonne collaboration.**

## Liens pertinents à consulter

*Portail du soutien à la pédagogie universitaire du Réseau de l'Université du Québec*

<http://pedagogie.uquebec.ca/portail/apropos>

*Profil de compétences de l'enseignant de niveau universitaire*

## **Références bibliographiques**

Brassard, N. (2016). Développement des compétences de l'enseignant de niveau universitaire : Outil d'auto-évaluation et de diagnostic professionnel. Montréal, ENAP.

Brassard, N. (2015). D'une gestion des ressources humaines à une gestion humaine des ressources. La gestion axée sur les compétences : pour un virage positif. Montréal : Éditions Nouvelles.

Foucher, R. (dir.), (2010). Tome 1 : Fondements de la gestion des talents et des compétences. Montréal : Éditions Nouvelles.

Foucher, R. (dir.), (2012). Tome 2 : Fondements de la gestion des talents et des compétences. Montréal : Éditions Nouvelles.

Tardif, J. (2006). L'évaluation des compétences : Documenter le parcours de développement. Éditions Chenelière Éducation.

### **QUÉBEC** (siège social)

555, boulevard Charest Est  
Québec (Québec) G1K 9E5  
CANADA  
Téléphone : 418 641-3000, poste 6477  
Télécopieur : 418 641-3060  
etudes-quebec@enap.ca

### **MONTRÉAL**

4750, avenue Henri-Julien, 5<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H2T 3E5  
CANADA  
Téléphone : 514 849-3989, poste 3956  
Télécopieur : 514 849-3369  
etudes-montreal@enap.ca

### **SAGUENAY**

637, boulevard Talbot  
Saguenay (Québec) G7H 6A4  
CANADA  
Téléphone : 418 545-5035  
etudes-saguenay@enap.ca

### **OUTAOUAIS**

Pavillon Alexandre-Taché, aile D  
283, boulevard Alexandre-Taché  
Case postale 1250, succursale Hull  
Gatineau (Québec) J8X 3X7  
CANADA  
Téléphone : 819 771-6095, poste 2222  
Télécopieur : 819 771-6162  
etudes-outaouais@enap.ca

### **TROIS-RIVIÈRES**

Pavillon CIPP  
3351, boulevard des Forges  
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7  
CANADA  
Téléphone : 1 800 808-3627, poste 6477  
etudes-trois-rivieres@enap.ca

### **POUR TOUS LES CAMPUS**

**Formation à la recherche**  
formation-recherche@enap.ca



[www.etudiant.enap.ca](http://www.etudiant.enap.ca)