



**Collaborer pour mieux servir**  
un gage de réussite pour les étudiants internationaux

Exemple de collaboration  
entre le Bureau de la registraire  
et l'Agence des relations internationales

France Myette, vice-rectrice adjointe,  
Kim Lagueux Dugal, registraire  
Nancy Davignon, registraire-adjointe  
Université de Sherbrooke

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

**Contexte institutionnel**

Plan stratégique « Réussir 2010-2015 »

**Axe 1 : Ouvrir les frontières**

**Orientation 1.4**  
Privilégier la souplesse et l'ouverture dans les structures organisationnelles et les processus administratifs

**Objectif 1.4.1**  
Instaurer des pratiques de gestion administrative plus efficaces et collaboratives

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

**Amélioration des processus**  
Plan d'action institutionnel

**Appel et sélection de projets :**

- Vice-rectrice à l'administration (VRA)
- Comité de pilotage - sélection

**Démarche:**

- Conseillère RH en changement organisationnel
- Formation « Amélioration des processus » pour chaque unité

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

**Projet conjoint**  
**Bureau de la registraire / Agence des relations internationales**

**Titre du projet:**  
Processus administratif à l'arrivée des étudiants internationaux

**Échéancier**

- début du projet avril 2013
- mise en place fin août 2013

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

**Identification du projet**

• **Balises :**

- **Début:**  
embarquement dans l'autobus nolisé à Montréal
- **Fin:**  
l'étudiant obtient sa carte étudiante validée pour le trimestre

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

**Situation initiale**

**Contexte**

- Arrivée massive des étudiants internationaux (mi août - fin septembre)
- Démarches administratives indépendantes : relevant de 2 services

**Insatisfaction**

- des étudiantes et étudiants
- du personnel
- des directions des 2 services

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paramètres du projet

- Appui des deux directions
- Leadership bicéphale
- Méthode éprouvée
- Objectif : service aux étudiants
- Groupe de travail équilibré:
  - personnel des deux services
  - personnel décisionnel vs personnel terrain
  - représentant tous les secteurs concernés

---

---

---

---

---

---

---

---

## Méthode d'amélioration des processus

- Reconnaître
- Définir
- Mesurer
- Analyser
- Améliorer
- Contrôler

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le défi d'un leadership bicéphale



---

---

---

---

---

---

---

---

### La synergie: deux services ...



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

### Un but: mieux servir les étudiants



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

### Liste des irritants

#### Regroupement des irritants

- Locaux
- Méconnaissance du processus
- Qualité de l'accueil
- Files d'attente
- Information pour les étudiants
- Gestion des documents

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

## Liste des irritants (suite)

**Locaux**

- **Plusieurs pavillons à visiter**
  - ‘Le Racoin’ – trop petit
  - Centre culturel (journées de la Rentrée) :
    - Emplacement des kiosques pas optimal
    - Acteurs non regroupés
    - Affichage

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

## Liste des irritants (suite)

**Méconnaissance du processus**

- Trop de portes d'entrée
- Processus mal connu des intervenants (Qui? Quand? Comment? Où? Pourquoi?)
- Feuille de route inexistante
- Manque d'information

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

## Liste des irritants (suite)

**Qualité de l'accueil**

- Langue
- Barrière culturelle
- Emphase sur le processus et non sur l'accueil

**Files d'attente**

- Qualité de l'attente
- Quantité de files d'attente
- Durée des files d'attente
  - Goulots d'étranglement

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

## Liste des irritants (suite)

**Information pour les étudiantes et étudiants**

- Multiplication de l'information (duplication)
- Redondance
- Quantité d'information

**Gestion des documents**

- Manipulation – risque de perte
- Doublons
- Quantité

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

## Cartographie du processus initial



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

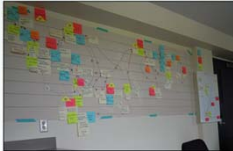
---

## Cartographie du processus initial

**Animateur**

**Matériel**

- ✓ Post-it de couleurs
- ✓ Crayons feutre
- ✓ Rouleau de papier



**Règles du jeu**

- ✓ Participation active et constructive
- ✓ Respect des autres
- ✓ Ouverture aux idées différentes des nôtres
- ✓ Avoir du plaisir

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

## Processus initial: schéma des lieux



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

## Mesurer la situation initiale

### La cartographie a permis d'identifier

- 6 portes d'entrée
- 10 files d'attente
- Attente max. totale estimée: 6 h 10 min
- Mauvaise qualité de l'attente

### Statistiques

- Arrivée de 1000 étudiants du 13 août au 28 sept.

### Échanges

- Doublons de photocopies pour le dossier étudiant
- Rejet de photocopies (qualité)
- Méconnaissance du processus (travail en silo)

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

## Résumé - Phase 1

(avril-mai)

### En groupe

- Cartographie du processus initial
- Identification des irritants et problèmes
- Analyse des causes potentielles
- Remue-méninges de solutions

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

**Phase 1**  
(avril-mai)

**Les deux professionnels**

- Collecte de statistiques et données factuelles
- Formulation de recommandations

**Les deux directions et la leader du projet**

- Priorisation des solutions identifiées
- Recommandations retenues pour l'automne 2013

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

**Recommandations retenues**

**1. Former un groupe de travail conjoint ayant pour mandat de proposer :**

- Un processus simplifié (...) pour l'automne 2013
- Des indicateurs de réussite
- Un processus pour les étudiants retardataires
- Une activité de formation à l'intention du personnel

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

**Recommandations retenues**

**2. Dédier une journée de la rentrée aux étudiants internationaux (...)**

1. Réduire le nombre des files d'attente de 50%
2. Réduire le temps d'attente dans les files de 50%
3. Améliorer la qualité du temps d'attente dans les files
4. Réduire les rejets de photocopie pour raison de qualité à 10% ou moins
5. Éliminer les doublons de photocopies
6. Réduire le nombre de communications avec l'étudiant pour régler son dossier (paiement, assurances, papiers légaux, inscription)

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---



### Le groupe de travail restreint



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

### Étapes de la phase 2 (juin-août)

**Groupe de travail restreint**

- Réviser le processus
- Concevoir une feuille de parcours
- Réviser les formulaires
- Déterminer des indicateurs de performance

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

### Étapes de la phase 2 (juin-août)

**Groupe de travail restreint (suite)**

- Répartir les rôles pour la mise en place à la rentrée A2013
- Réviser la stratégie de promotion de la journée dédiée aux étudiants internationaux
- Informer les facultés du nouveau processus et obtenir leur collaboration
- Informer et former tout le personnel concerné

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---



## Rentrée Automne 2013

Une équipe mobilisée



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

## Des résultats en chiffres

### Impact sur les étudiants

- ✓ 90% des étudiants ont effectué toutes leurs démarches administratives en une seule fois en un seul lieu
- ✓ Files d'attente:
  - ✓ Diminution de plus de 50% du nombre de files d'attente
  - ✓ Réduction de plus de 50% du temps d'attente
  - ✓ Réduction du temps d'attente des étudiants canadiens, québécois ou RP le lendemain

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

## Rentrée Automne 2013

Amélioration de la qualité de l'attente



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

### Rentrée Automne 2013

Réduction de plus de 50% du temps d'attente



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

### Des résultats

#### Impact sur le personnel

- ✓ Satisfaction et valorisation du personnel ayant participé à l'amélioration du processus
- ✓ Meilleure compréhension de la gestion du dossier étudiant pour le personnel ayant participé au processus amélioré lors de la rentrée
- ✓ Meilleure circulation de l'information en tout temps en raison des liens créés entre le personnel des deux services

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

### Encore des résultats

#### Impact sur la gestion des dossiers

- ✓ Amélioration de la qualité du travail effectué:
  - ✓ il n'y a que 3 doublons de photocopie!
- ✓ Amélioration du suivi des dossiers grâce à la révision, fusion ou conception de formulaires
- ✓ Diminution importante du nombre de communications avec les étudiants pour régler les papiers légaux
- ✓ Numérisation des documents d'assurances,
  - ✓ facilite le travail du personnel et des vérificateurs

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

### Facteurs de succès

- Appui et disponibilité des 2 directions
- Soutien d'une conseillère SRH
- Participation du personnel terrain
- Mobilisation de l'équipe
- Création d'un « momentum »
- Un peu de budget pour les post-it, le café et les beignes !

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

### Mesurer la satisfaction

- Sondage envoyé aux nouveaux étudiants internationaux à la fin septembre
- Collecte des commentaires du personnel régulier et temporaire par les coordonnateurs
- Avis de quelques observateurs externes au processus

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

### La suite... la rentrée A 2014

- Opération « Amélioration - An 2 » lancée en avril 2014
  - recommandations du bilan 2013
  - commentaires du personnel et étudiants
  - impliquant aussi les services à la vie étudiante

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur

---

---

---

---

---

---

---

---

## Les défis de la rentrée A2014

- **Nouveau lieu:** les journées de la rentrée auront lieu au centre sportif, car le centre culturel est en rénovation
- **Nouvelles tâches administratives**
- **Nouvelle direction** au Bureau de la registraire!



---

---

---

---

---

---

---

---



Questions?



---

---

---

---

---

---

---

---



Merci  
Thanks

---

---

---

---

---

---

---

---