



DGP9033 - Séminaire sur la gestion des projets et programmes et la gestion stratégique de l'organisation

Stéphane Gagnon, Ph.D.
Professeur agrégé (enseignant)

Véronique Nabelsi, Ph.D.
Professeure agrégée (co-développeure)

Département des sciences administratives
Université du Québec en Outaouais
Pavillon Lucien-Brault
101, rue St-Jean-Bosco, Local B2048 et A2228
Gatineau, Québec, J8X 3X7

Courriel : stephane.gagnon@uqo.ca
Téléphone : +1-819-595-3900, poste 1942
Télécopieur : +1-819-773-1747
Site web : <http://www.gagnontech.org>

Courriel : veronique.nabelsi@uqo.ca
Téléphone : +1-819-595-3900, poste 1915
Télécopieur : +1-819-773-1747
Site web : <http://www.nabelsi.org>

Secrétariat du département : Local B2060, poste 1730

Objectifs

Ce séminaire traite du cadre organisationnel qui voit naître les projets et à l'intérieur duquel s'inscrit leur gestion. Son but est d'examiner la validité et la pertinence des référentiels normatifs sur la gestion multi-projets en les confrontant avec les théories organisationnelles les plus importantes de même qu'avec les données recueillies sur le terrain.

Contenu

Revue des référentiels normatifs de la gestion par projet : gestion de portefeuilles de projets, bureau de projet, gestion de programme, OPM3. Structure, stratégie et projets : l'éclairage critique des principales théories des organisations, raison, intuition et prise de décision, pouvoir et stratégies, culture organisationnelle, créativité, innovation et gestion des connaissances. Synthèse vers une organisation pour des projets réussis : la gestion de programme comme processus de gestion stratégique visant à implanter la stratégie de l'organisation au travers de projets; le projet comme source d'information expérientielle essentielle à l'élaboration de stratégies efficaces et l'approche contingente qui prend en compte les environnements interne et externe.

Préalable

Nous prenons pour acquis que vous avez réussi un cours de « management stratégique » au 1^{ier} ou 2^{ième} cycle. Si ce n'est pas le cas, il vous est conseillé d'utiliser un livre d'introduction, disponible en français et anglais, pour bien comprendre la matière :

Raghavan Parthasarthy, Philip L. Grenon, Johanne Queenton, (2009), Fondements de Management Stratégique, ERPI/Pearson, 332 pages, ISBN: 9782761325745, http://erpi.com/universitaire/fondements_de_management_strategique_p27984449.html

Raghavan Parthasarthy, (2006), Fundamentals of Strategic Management, South-Western College Pub, 306 pages, ISBN: 9780618427598, <http://www.amazon.com/Fundamentals-Strategic-Management-Raghavan-Parthasarthy/dp/0618427597>

Un autre manuel fortement recommandé est disponible pour achat sur le web et à la bibliothèque de Telfer :

Ron Sanchez, Aimé Heene, (2004), The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence, Wiley, 326 pages, ISBN: 9780471344001, <http://ca.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0471344001.html>

Évaluations

#	Activité	Livrable	Type	Valeur	Blocs ou Ateliers
1	Discussions	Lecture des 5 articles	Individuel	10 x 3% = 30%	Blocs 1 à 10; 20 min/étudiant
2	Livre	Lecture de 2 des 10 livres assignés	Individuel	5 x 4% = 20%	Durant l'atelier de fin de journée
3	Article	3000 mots max.	Individuel	1 x 40% = 40%	Le 9 décembre
3	Présentation	30 acétates max., 45 min. par étudiant	Individuel	1 x 10% = 10%	Le 9 décembre

Discussions

Tous les participants interviendront durant chacun des 10 blocs, pour une valeur de 3 points. La note sera communiquée après chaque weekend via le carnet de note sur Moodle. Tous devront aussi se familiariser avec les 10 livres recommandés pour étudier les fondements de la gestion stratégique (fichier envoyé séparément). Les discussions sur les livres seront de 4 points, avec l'opportunité de choisir au moins 2 des 10 livres et diriger les discussions sur celui-ci.

Les objectifs de nos discussions sont de démontrer vos capacités à identifier les éléments clés d'une problématique en GP, de déceler les principales citations pertinentes et leurs contributions à l'état de l'art sur la question, de comprendre les différentes approches méthodologiques et épistémologiques des auteurs, et de relier les conclusions de l'article aux pratiques de GP.

Vous devez réserver 1 des 5 articles via Moodle, au plus tard 5 jours avant le samedi du cours.

Nous utiliserons un format de discussion style Question & Réponse (Q&R), dont le format sera le suivant :

1. Aucune présentation ou fichier PowerPoint n'est requis, juste la réservation d'un article sur Moodle.
2. Pour chaque bloc, nous allouons 3h maximum pour les activités suivantes :
 - a. Les groupes répondront aux questions tant de l'enseignant que des autres participants.
 - b. L'enseignant prendra 5 minutes pour résumer l'article et identifier le point clé pour la recherche en GP.
3. L'enseignant clôturera brièvement pour faire le lien entre les sujets et sous-sujets du bloc en cours et du prochain.
4. Par la suite, durant l'atelier de fin de journée, au moins 2 étudiants feront une discussion des livres assignés ce jour.

Ateliers, Article, et Présentation

Vous rédigerez un article scientifique d'un maximum de 3000 mots, incluant les figures, tableaux, et excluant la bibliographie. L'objectif est de démontrer votre capacité à concevoir un modèle théorique (quantitatif et/ou qualitatif) en réponse à une problématique liée à votre thèse. On vise la qualité et non la quantité, et surtout l'innovation au lieu de la répétition de modèles antérieurs.

Vous devriez être capable de rédiger dans le même style qu'une revue scientifique répertoriée dans Scopus, e.g., Project Management Journal (PMJ), International Journal of Project Management (IJPM), Revue française de gestion (RFG), Revue internationale des sciences administratives (RISA) / International Review of Administrative Sciences (IRAS), etc.

Aucun gabarit n'est requis, mais on s'attend à la livraison de différentes composantes du texte de manière cumulative à chaque atelier. Nous tiendrons 5 ateliers, en fins des jours 1 à 5. Les ateliers des jours 1-2-3-4-5 serviront à valider le sujet en classe. Le 9 décembre, en plus de la présentation notée sur 10, vous devez soumettre votre article scientifique qui sera notée sur 40. La méthode de Maxwell est requise pour formuler le projet de recherche, lequel doit inclure au moins les éléments suivants :

1. Problématique et question de recherche : définition du problème visé en GP et des questions restant à résoudre.
2. Cadre conceptuel et revue de la littérature : état de l'art sur les composantes de base du modèle théorique.
3. Modèle proposé et hypothèses de recherche : figures et tableaux intégrant les composantes en un modèle cohérent.
4. Implications pour les pratiques de gestion : discuter la valeur de votre modèle pour la pratique et modèles existants.

Moodle

Nous allons configurer sur Moodle des Forum pour la livraison des activités d'évaluations, les 10 Discussions, les 4 livrables de l'Article, et la Présentation. Nous utiliserons les Forums à chaque séance pour ainsi partager tous ensemble nos livrables. Prenez note que nous n'utiliserons pas les Ateliers dans Moodle, car nous ne ferons pas d'activités d'évaluation par les pairs.

- **Discussions** : Nous afficherons à chaque bloc la liste des 5 lectures, parmi lesquels vous devrez en choisir-réserver une pour votre analyse critique.
- **Article** : Vous devez soumettre votre article scientifique dans le Forum le 28 novembre avant 13h.
- **Présentation** : Vous soumettrez les acétates de présentation de votre article scientifique dans le Forum du jour correspondant, et présenterez en classe pour 15 minutes.

Communications

- **Courriels** : j'utilise exclusivement le courriel à stephane.gagnon@uqo.ca, aucune messagerie sur Moodle, et j'enverrai seulement mes messages à votre adresse courriel de l'UQO, lequel vous devez vérifier chaque jour.
- **Délai de réponse** : je réponds normalement durant mes heures de bureau, le lendemain si reçu après 14h.
- **Rendez-vous obligatoire** : envoyer un courriel à stephane.gagnon@uqo.ca, indiquer vos disponibilités pour que je choisisse un horaire, votre préférence pour une réunion en personne, par téléphone ou par Skype.
- **Enregistrements** : il est interdit d'enregistrer les séances en classe et réunions sous quelque forme que ce soit.

Calendrier

Jour	Sam. 9 sept.	Sam. 23 sept.	Sam.21 oct.	Sam.4 nov.	Sam.18 nov.	Sam.9 déc.
9h-12h	Bloc 1	Bloc 3	Bloc 5	Bloc 7	Bloc 9	<i>Présentations</i>
13h-16h	Bloc 2	Bloc 4	Bloc 6	Bloc 8	Bloc 10	<i>Présentations</i>
16h-17h30	<i>Atelier 1</i>	<i>Atelier 2</i>	<i>Atelier 3</i>	<i>Atelier 4</i>	<i>Atelier 5</i>	<i>Présentations</i>

Sem.	Date	Mois	Thèmes, lectures, et activités évaluées
1.	9 sept.	9h-12h	Fondements <ol style="list-style-type: none">1. Origines des pratiques et normes en GP2. Ontologie de la GP3. Écoles de pensée en GP4. Origines et influences théoriques5. Théorie et action en GP
2.	9 sept.	13h-16h	Stratégie <ol style="list-style-type: none">6. Écoles de pensée du management stratégique7. Théorie des forces concurrentielles8. Théorie basée sur les ressources9. Théorie basée sur les compétences10. Théorie des configurations
3.	23 sept.	9h-12h	Alignement <ol style="list-style-type: none">11. Théories du management stratégique en GP12. Leadership stratégique des projets13. Positionnement des projets et stratégies14. Intégration entre stratégie, projet, processus15. Dynamique de l'alignement

4.	23 sept.	13h-16h	Bureau de projets	<ul style="list-style-type: none"> 16. Continuum des compétences 17. Forces affectant leur évolution 18. Corrélation avec la performance 19. Source de changement 20. Stimulation de l'innovation
5.	7 nov.	9h-12h	Maturité	<ul style="list-style-type: none"> 21. Échelle de maturité 22. Étalonage longitudinal 23. Maturité de l'exécution 24. Gestion des connaissances 25. Corrélation avec la performance
6.	7 nov.	13h-16h	Risque	<ul style="list-style-type: none"> 26. Corrélation avec la performance 27. Gestion du risque d'entreprise 28. Gestion du risque et connaissances 29. Options réelles appliquées à la GP 30. Sélection de projet via options réelles
7.	18 nov.	9h-12h	Portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> 31. Cadre de la gestion de portefeuille 32. Identification des risques et opportunités 33. Gouvernance et contrôle du portefeuille 34. Incertitude et refonte du portefeuille 35. Exemples de l'innovation de produit
8.	18 nov.	13h-16h	Programme	<ul style="list-style-type: none"> 36. Émergence des programmes 37. Taxonomie des programmes 38. Contexte et configuration des programmes 39. Rôle dans l'alignement stratégie-projet 40. Maturité des compétences de gestion de programmes
9.	9 déc.	9h-12h	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> 41. Corrélation avec la performance 42. Alignement hiérarchique 43. Leadership transformationnel et proactif 44. Coaching et leadership passif 45. Leadership visionnaire et motivation
10.	9 déc.	13h-16h	Culture	<ul style="list-style-type: none"> 46. Dimensions opérationnelles de la culture en GP 47. Dimensions internationales et virtuelles 48. Corrélation entre culture et confiance 49. Culture et transfert de connaissances 50. Exemples de l'adoption des méthodes agiles

Bibliographie

Guides pour les travaux

Webster, J., Watson, R.T. (2002). "Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a literature Review", MIS Quarterly, Vol.26, No.2, pp. xiii-xxiii

<http://misq.org/misq/downloads/download/editorial/176>

Maxwell, J.A. (2013). Qualitative Research Design: An Interactive Approach, Third Edition, Sage Publications, Ch.1, Ch.3

http://www.sagepub.com/upm-data/48273_ch_1.pdf

http://www.sagepub.com/upm-data/48274_ch_3.pdf

Maxwell, J.A. (2009). "Chapter 7 - Designing a Qualitative Study", in Leonard Bickman and Debra J. Rog, eds., The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods, Second Edition, SAGE Publications, pp.214-253

http://www.uk.sagepub.com/upm-data/23772_Ch7.pdf

Bloc 1 - Fondements

1. Garel, G. (2013). "A history of project management models: From pre-models to the standard models", International Journal of Project Management, Vol. 31, No. 5, pp.663-669
2. Gauthier, J.-B., Ika, L. (2012). "Foundations of Project Management Research: An Explicit and Six-Facet Ontological Framework", Project Management Journal, Vol. 43, No. 5, pp.5-23
3. Bredillet, C.N. (2010). "Blowing Hot and Cold on Project Management", Project Management Journal, Vol. 41, No. 3, pp.4-20
4. Hanisch, B., Wald, A., (2011). "A Project Management Research Framework Integrating Multiple Theoretical Perspectives and Influencing Factors", Project Management Journal, Vol. 42, No. 3, pp.4-22
5. Lalonde, P. L., Bourgault, M. et Findeli, A., (2010). "Building pragmatist theories of PM practice: Theorizing the act of project management", Project Management Journal, Vol. 41, No. 5, pp.21-36

Bloc 2 - Stratégie

6. Mintzberg, H. et Lampel, J. (1999). "Reflecting on the Strategy Process", Sloan Management Review, Vol.40, No.3, pp.21-30
7. Porter, M. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", Harvard Business Review, Vol. 86, Issue 1, pp.78-93
8. Gagnon, S. (1999). "Resource-Based Competition and the New Operations Strategy", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19, Issue 2, pp.125-138
9. Leiblein, M. (2011). "What Do Resource- and Capability-Based Theories Propose?", Journal of Management, Vol. 37, No. 4, pp.909-932
10. Miller, D. (1999). "Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage", Business Horizons, Vol. 42, Issue 3, pp.5-18

Bloc 3 - Alignement

11. Killen, C.P., Jugdev, K., Drouin, N., Petit, Y. (2012). "Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories", International Journal of Project Management, Vol. 30, No. 5, pp.525-538
12. Shenhar, A. J., (2004), "Strategic Project Leadership® Toward a strategic approach to project management", R&D Management, Vol.34, No.5, pp.569-578
13. Srivannaboon, S. (2006). "Linking project management with business strategy", Project Management Journal, Vol. 37, No. 5, pp.88-96
14. Van der Merwe, A. P. (2002). "Project management and business development: Integrating strategy, structure, processes and projects", International Journal of Project Management, Vol. 20, No. 5, pp.401-411

15. Mullaly, M. et Thomas, J.L. (2009). "Exploring the Dynamics of Value and Fit: Insights from Project Management", *Project Management Journal*, Vol. 40, Issue 1, pp.124-135

Bloc 4 - Bureau de projets

16. Hill, G. M. (2004). "Evolving the project management office: A competency continuum", *Information Systems Management*, Vol.21, No. 4, pp.45-51
17. Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R. et Blomquist, T. (2010). "Identifying forces driving PMO changes", *Project Management Journal*, Vol. 41, No. 4, pp.30-45
18. Dai, C. X. et Wells, W.G. (2004). "An exploration of project management office features and their relationship to project performance", *International Journal of Project Management*, Vol. 22, No. 7, pp.523-532
19. Pellegrinelli, S. et Garagna, L. (2009). "Towards a conceptualization of PMOs as agents and subjects of change and renewal", *International Journal of Project Management*, Vol. 27, No. 7, pp.649-656
20. Artto, K., Kulvik, I., Poskela, J. et Turkulainen, V. (2011). "The integrative role of the project management office in the front end of innovation", *International Journal of Project Management*, Vol. 29, No. 4, pp.408- 421

Bloc 5 - Maturité

21. Pennypacker, J.S. et Grant, K.P. (2003). "Project Management Maturity: An Industry Benchmark", *Project Management Journal*, Vol. 34, No. 1, pp.4-11
22. Mullaly, M. (2006). "Longitudinal Analysis of Project Management Maturity", *Project Management Journal*, Vol. 36, No. 3, pp.62-73
23. Andersen, E.S. et Jessen, S.A. (2003). "Project maturity in organizations", *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No. 1, pp.457-461
24. Bower, D.C. et Walker, D.H.T. (2007). "Planning Knowledge for Phased Rollout Projects", *Project Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp.45-60
25. Yazici, H.J. (2009). "The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance", *Project Management Journal*, Vol. 40, No. 3, pp.14-33

Bloc 6 - Risque

26. Teller, J., Kock, A. (2013). "An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success", *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 6, pp.817-829
27. Abrams, C., Von Kanel, J., Muller, S., Pfitzmann, B., & Ruschka-Taylor, S. (2007). "Optimized Enterprise Risk Management", *IBM Systems Journal*, Vol. 46, No. 2, pp.219-234
28. Alhawari, S., Karadsheh, L., Talet, A.N., Mansour, E. (2012). "Knowledge-Based Risk Management framework for Information Technology project", *International Journal of Information Management*, Vol. 32, No. 1, pp.50-65
29. Eschenbach, T., Lewis, N., Henrie, M., Baker, I. V. E., & Hariman, J. C. (2007). "Real Options and Real Engineering Projects", *Engineering Management Journal*, Vol. 19, No. 4, pp.11-19
30. Padhy, R.K., Sahu, S. (2011). "A Real Option based Six Sigma project evaluation and selection model", *International Journal of Project Management*, Vol. 29, No. 8, pp.1091-1102

Bloc 7 - Portefeuille

31. Archer, N. P. et Ghasemzadeh, F. (1999). "An integrated framework for project portfolio selection", *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 4, pp.207-216
32. Sanchez, H., Robert, B. et Pellerin, R. (2008). "A Project Portfolio Risk-Opportunity Identification Framework", *Project Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp.97-109
33. Müller, R., Martinsuo, M. et Blomquist, T. (2008). "Project Portfolio control and Portfolio Management Performance in Different Contexts", *Project Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp.28-42
34. Petit, Y. et Hobbs, B. (2010). "Project portfolios in dynamic environments: Sources of uncertainty and sensing mechanisms", *Project Management Journal*, Vol. 41, No. 4, pp.46-58
35. Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt, E.J. (1999). "New product portfolio management: practices and performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, No. 4, pp.333-351

Bloc 8 - Programme

36. Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T. et Hodgson, D. (2006). "From projectification to programmification", *International Journal of Project Management*, Vol. 24, No. 8, pp.663-674
37. Vereecke, A., Pandelaere, E., Deschoolmeester, D. et Stevens, M. (2003). "A classification of development programmes and its consequences for programme management", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 23, No. 10, pp.1279-1290
38. Pellegrinelli, S. et al. (2007). "The importance of context in programme management: An empirical review of programme practices", *International Journal of Project Management*, Vol. 25, No. 1, pp.41-55
39. Lycett, M., Rassau, A. et Danson, J. (2004). "Programme management: a critical review", *International Journal of Project Management*, Vol. 22, No. 4, pp.289-299
40. Partington, D., Pellegrinelli, S. et Young, M. (2005). "Attributes and levels of programme management competence: an interpretive study", *International Journal of Project Management*, Vol. 23, No. 2, pp.87-95

Bloc 9 - Leadership

41. Thamhain, H. J., (2004), "Leading Technology-Based Project Teams", *Engineering Management Journal*, Vol.16, No.2, pp.35-42
42. Hacker, M., & Doolen, T., (2007), "Alignment at the Top: A Case Study Investigating This Critical Factor in Project Implementation", *Engineering Management Journal*, Vol.19, No.1, pp.38-42
43. Kissi, J., Dainty, A., Tuuli, M. (2012), "Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance", *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 4, pp.485-497
44. Berg, M. E., & Karlsen, J. T., (2007), "Mental Models in Project Management Coaching", *Engineering Management Journal*, Vol.19, No.3, pp.3-13
45. Aronson, Z. H., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R., (2010), "Project spirit: Placing partakers' emotions, attitudes and norms in the context of project vision, artifacts, leader values, contextual performance and success", *Journal of High Technology Management Research*, Vol.21, No.1, pp.2-10

Bloc 10 - Culture

46. Du Plessis, Y. et Hoole, C. (2006). "An operational project management culture framework (Part 1)", *Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No. 1, pp.36-43
47. Eberlein, M. (2008). "Culture as a critical success factor for successful global project management in multinational IT service projects", *Journal of Information Technology Management*, Vol. 19, No. 3, pp.1-16
48. Dani, S., Burns, N., Backhouse, C., & Kochhar, A., (2006), "The Implications of Organizational Culture and Trust in the Working of Virtual Teams", *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers -- Part B -- Engineering Manufacture*, Vol. 220, No. 6, pp.951-960
49. Ajmal, M.M. et Koskinen (2008). "Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective", *Project Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp.7-15.
50. Tolfo, C., & Wazlawick, R. S., (2008), "The influence of organizational culture on the adoption of extreme programming", *Journal of Systems and Software*, Vol. 81, No. 11, pp.1955-1967

**POLITIQUES ET RÈGLEMENTS DE L'UQO ET
DU DÉPARTEMENT DES SCIENCES ADMINISTRATIVES**

Notation littérale et valeurs numériques pour les 2^{ième} et 3^{ième} cycles :

A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	E
4,3	4,0	3,7	3,3	3,0	2,7	2,3	2,0	0
92 et +	88 à 91	84 à 87	80 à 83	76 à 79	72 à 75	68 à 71	64 à 67	0 à 63
Excellent			Très bien			Bien		Échec

Politique relative à la qualité de la langue écrite :

La politique adoptée par le Département des sciences administratives stipule que chaque professeur peut allouer, pour la qualité de la langue écrite, un pourcentage pouvant aller jusqu'à 10 % de l'évaluation qu'il accorde à un travail ou à un examen, et que ce pourcentage doit apparaître dans le plan de cours.

Politique relative à une demande de report d'examen : L'étudiant(e) qui, pour une raison majeure, ne peut se présenter à un examen à la date et à l'heure prévues, devra :

1. Aviser la direction du Département des sciences administratives le plus rapidement possible et prendre des arrangements avec celle-ci.
2. Joindre une pièce justificative, à la demande d'absence aux examens, (ex. attestation de maladie signée par un médecin, ou tout autre document justifiant l'absence).

(Remarque : Un voyage de vacances ne constitue pas une raison majeure.)

Politique relative à la conservation des examens et des travaux :

Tous les examens et les travaux doivent être conservés par le professeur pendant la durée (trimestre) du cours. De plus, le professeur conservera les travaux des étudiants jusqu'au délai réglementaire accordé pour une révision de note. Après ce délai, les travaux pourront être récupérés par les étudiants selon l'entente avec le (la) professeur(e). Les travaux non récupérés par les étudiants seront détruits après ce délai.

Toutefois, les examens demeureront la propriété de l'Université, ne pourront être remis aux étudiant(e)s et seront conservés tel que prévu au calendrier de conservation des documents.

Règlement sur le plagiat et la fraude :

Le règlement concernant le plagiat et la fraude de l'UQO stipule, qu'entre autres, les actes suivants sont considérés comme plagiat et/ou fraude :

- copier ou essayer de copier de quelque façon lors d'un examen ou d'un travail de groupe ;
- chercher frauduleusement à connaître d'avance les questions ou les solutions relatives à un examen ou à un travail ;
- présenter dans ses travaux écrits un même texte à des professeur(e)s différent(e)s sans avoir reçu préalablement l'autorisation par écrit du (de la) ou des professeur(e)s concerné(e) (s) ;
- reproduire soit une partie importante du texte d'un auteur sans en indiquer les références, soit encore une partie importante du texte d'un autre étudiant ;
- falsifier ou chercher à falsifier des documents à caractère scolaire (dossier scolaire, fiches d'inscription, bordereaux de transmission de notes, etc.) ;
- être impliqué(e) dans une substitution de personne lors d'un examen ou utiliser ou essayer d'utiliser les compétences d'une autre personne ;
- posséder ou utiliser ou tenter d'utiliser pendant un examen tout document ou matériel non autorisé ;
- être de collusion ou connivence avec quelqu'un dans le cas des actes mentionnés précédemment.