

# **Culture de la qualité et gestion de la qualité dans les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques**

Rapport sur l'enquête en ligne des participant(e)s à la conférence du Buergenstock 2016

Elaboré sur mandat du comité  
de la conférence du Buergenstock 2016

Hans-Kaspar von Matt  
hvm-consulting Lucerne

Lucerne, fin novembre 2015



## Sommaire

### Management Summary

1.	Introduction	5
2.	Profil des participant(e)s	5
2.1	Type de haute école	5
2.2	Position dans la haute école	6
2.3	Domaine d'études	6
3.	Importance de la gestion de la qualité	7
3.1	GQ en tant qu'instrument pour exiger des performances et de la discipline	7
3.2	GQ en tant qu'instrument de développement	8
3.3	GQ en tant qu'instrument pour la légitimation politique et les comptes à rendre	8
3.4	GQ en tant qu'instrument non adéquat	9
3.5	Commentaire	9
4.	Culture de la qualité	9
4.1	Facteurs les plus importants pour la culture de la qualité	9
4.2	Commentaire	10
5.	Mise en œuvre de la gestion de la qualité	10
5.1	Facteurs les plus importants pour une mise en œuvre efficace du système de GQ	11
5.2	Commentaire	12
6.	Instruments pour la gestion de la qualité	12
6.1	Aperçu des résultats	12
6.2	Résultats détaillés	13
6.3	Commentaire et lien avec l'enquête auprès d'experts	13
7.	Défis liés à l'accréditation institutionnelle	14
7.1	Aperçu des résultats	14
7.2	Résultats détaillés	14
7.3	Commentaire	15
8.	Conclusion	16

## Management Summary

La conférence du Buergenstock 2016 traitera de la gestion de la qualité, de la culture de la qualité et de l'accréditation institutionnelle. En amont de la conférence, des mandats ont été donnés pour l'élaboration de deux rapports. Le premier est basé sur 30 interviews d'experts. Il est complété par une enquête en ligne des participant(e)s invité(e)s à la conférence du Buergenstock. Les questions portaient sur l'importance de la GQ, les principaux éléments pour une culture de la qualité, les conditions générales pour la réussite de la mise en œuvre d'une GQ, les expériences faites avec des instruments de GQ et les défis à relever dans le cadre de l'accréditation institutionnelle. Les résultats de l'enquête peuvent être regroupés sous forme de six constats principaux:

- 1 La gestion de la qualité est en principe un instrument établi et accepté de la direction de la haute école. Elle génère des données et des informations exploitables en vue d'améliorations. Cette attitude positive n'est cependant pas partagée de la même manière par tous. Pour certains, la GQ est liée à une pression ou au contrôle.
- 2 La condition pour une bonne gestion de la qualité est une culture de la qualité basée sur un concept de qualité élaboré en commun. Le développement de la culture de la qualité est considéré comme un processus organisé consciemment dans le cadre duquel le rôle de direction et la responsabilité principale sont obligatoirement du ressort de la direction de la haute école.
- 3 Une gestion de la qualité n'est judicieuse que si elle est réellement utilisée en vue du développement de l'institution, de ses produits et de ses prestations. Une collecte de données doit être suivie des conclusions à en tirer, de la mise en œuvre de mesures correspondantes et de l'évaluation des résultats. Cela n'est le cas que si les collaborateurs de la haute école, à tous les niveaux, peuvent participer à toutes les phases. Le concept ou le modèle sur lequel est basée la GQ, ainsi que la question de l'organisation de la GQ jouent un rôle secondaire.
- 4 Les HES et les HEP ont fait des expériences positives avec divers instruments de gestion de la qualité. Cette diversité d'instruments est importante pour pouvoir tenir compte des exigences et besoins différents selon les domaines d'études et les missions de prestations. Un modèle ou un concept de GQ doit permettre cette diversité d'instruments.
- 5 Dans les HES et les HEP, différents instruments sont utilisés pour l'assurance et le développement de la qualité dans l'enseignement. Le domaine de la recherche appliquée et du développement ne dispose pas de tels instruments en général.
- 6 L'accréditation institutionnelle est attendue avec attention. Il est encore nécessaire de clarifier aussi bien l'organisation du processus d'accréditation que le développement du régime de GQ existant.

Les résultats de l'enquête en ligne confirment en de nombreux points ceux des interviews d'experts. L'enquête en ligne donne des informations supplémentaires sur les fonctions de la GQ auxquelles on attache une importance particulière. Les réponses indiquent le peu de soutien apporté à une GQ utilisée par la direction de la haute école en tant qu'instrument servant à imposer son influence et au contrôle. Bien plus de soutien lui est accordé en tant qu'instrument de développement de l'institution et de légitimation politique. Une clarification de la question de savoir quelle importance devrait avoir la GQ dans la haute école pourrait être une aide pour la développer.

Le succès de la GQ dépend de différents facteurs. La condition principale, que l'on peut déduire des deux enquêtes, est le développement d'une culture de la qualité. L'enquête en ligne indique que ce développement dépend essentiellement de deux facteurs: le développement d'un concept commun de la qualité et le pilotage personnel du processus par la direction de la haute école.

Les deux enquêtes font ressortir qu'il faut encore discuter sur l'accréditation institutionnelle et que les HES/HEP devront relever des défis. Tandis que l'enquête auprès des experts indique que les hautes écoles sont en principe préparées et que le besoin d'action est assez clair, l'enquête en ligne laisse entrevoir une plus grande incertitude.

## 1. Introduction

La Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE), entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015, aura une grande influence sur la gestion de la qualité (GQ) des hautes écoles spécialisées (HES) et des hautes écoles pédagogiques (HEP). A l'avenir, l'accréditation ne concernera plus les différents programmes d'études mais les hautes écoles en tant qu'institutions. Elles devront prouver que leur gestion de la qualité donne des résultats. C'est la raison pour laquelle la conférence du Buergerstock 2016 portera sur la gestion de la qualité, la culture de la qualité et l'accréditation institutionnelle.

En amont de la conférence, des mandats ont été donnés pour deux rapports qui devaient montrer comment cette thématique est discutée dans les HES et les HEP, comment est estimé le besoin d'action et quelles implications entraînera la nouvelle forme d'accréditation. Le premier rapport, intitulé 'Gestion de la qualité et accréditation institutionnelle' est le résultat de 30 interviews d'experts avec des représentant(e)s de toutes les HES et de différentes HEP, de tous les niveaux hiérarchiques et domaines d'études. Ce rapport est complété par le présent rapport basé sur une enquête en ligne auprès des participant(e)s invité(e)s à la conférence du Buergerstock. L'enquête a porté sur l'importance de la GQ, les éléments principaux pour la création et la promotion d'une culture de la qualité, les conditions générales pour la mise en œuvre d'une GQ réussie, les expériences faites avec des instruments pour la qualité ainsi que les défis que devront relever les hautes écoles dans le cadre de l'accréditation institutionnelle.

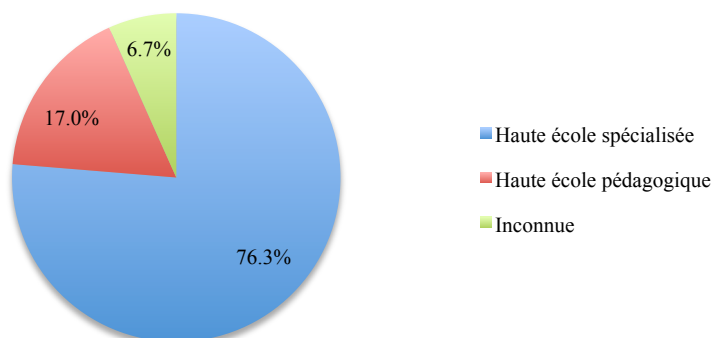
Le rapport est basé sur 135 questionnaires remplis. En fin de rapport, les résultats de l'enquête en ligne seront comparés à ceux de l'enquête auprès des experts.

## 2. Profil des participant(e)s

Les personnes des HES et HEP invitées à participer à l'enquête en ligne sont celles qui ont été contactées pour participer à la conférence du Buergerstock 2016. Sept questions étaient posées (cinq fermées et deux ouvertes). Pour voir si les réponses sont différentes suivant l'arrière-plan des participant(e)s, des questions portaient aussi sur le type de leurs hautes écoles, leur position et, là où c'était possible, leur domaine d'études.

### 2.1 Type de haute école

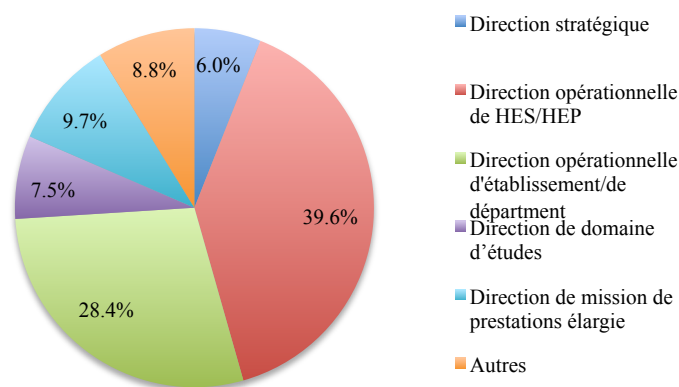
103 (76.3%) réponses viennent de hautes écoles spécialisées, 23 (17%) de hautes écoles pédagogiques. Les 8 (6.7%) réponses d'organes stratégiques tels que les conseillers de hautes écoles ou conseillers de concordat n'ont pas pu être associées à un type de haute école.



## 2.2 Position dans la haute école

La conférence du Buergenstock s'adresse aux dirigeants des hautes écoles spécialisées et des hautes écoles pédagogiques. Dans le cadre de l'enquête, une différence a été faite entre la direction stratégique, la direction opérationnelle générale, la direction d'établissements/de départements, d'unités organisationnelles avec pour point fort l'enseignement ou une mission de prestations élargie (recherche, formation continue, prestations de services), ainsi que d'autres positions de direction avec une responsabilité pour les ressources humaines ou d'autres fonctions.

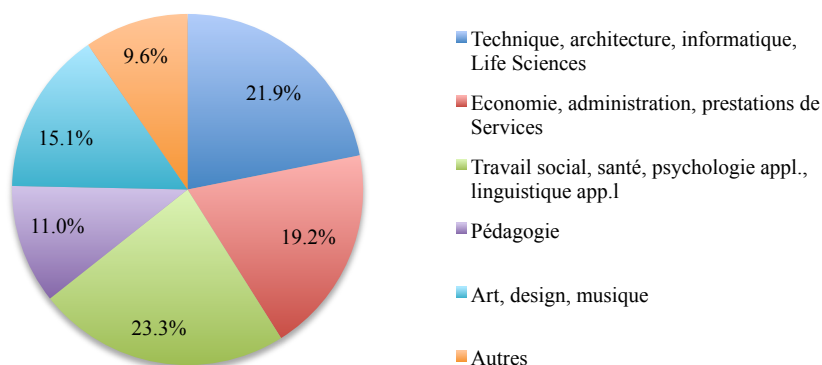
Dans l'enquête, le plus grand groupe (39.6%) est celui des personnes issues de la direction opérationnelle ayant une responsabilité générale pour une HES/HEP. Cette catégorie englobe aussi des directeurs/directrices d'unités administratives centrales ou de services. Le second groupe (28.4%) recouvre les participant(e)s issus de la direction opérationnelle d'établissements/de départements.



## 2.3 Domaine d'études

Pour obtenir des informations lors de l'analyse de l'enquête sur l'éventualité de tendances selon les domaines d'études, les personnes qui ne représentent pas en premier lieu l'ensemble de l'institution ont été questionnées sur le domaine d'études. A cet effet, les 73 personnes ont été réparties en 5 groupes de domaines d'études.

Le plus grand groupe est celui des domaines d'études des sciences sociales et de la santé (23.3%), suivi par les domaines d'études des sciences techniques (21.9%), des sciences économiques (19.2%), de l'art (15.1%), de la pédagogie (11%) et autres (9.5%).



### 3. Importance de la gestion de la qualité

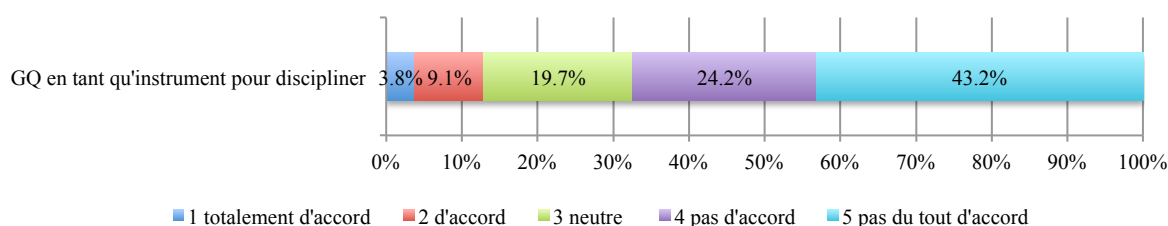
L'enquête commençait en demandant aux participant(e)s d'évaluer l'importance de la gestion de la qualité. Huit déclarations étaient indiquées, qu'ils devaient noter de 1 à 5 (1 = tout à fait d'accord à 5 = pas du tout d'accord). Les déclarations à juger peuvent être classées en quatre domaines concernant l'importance de la GQ dans une HES ou HEP.

- 1 GQ en tant qu'instrument pour exiger des performances et de la discipline
- 2 GQ en tant qu'instrument pour le développement de la haute école
- 3 GQ en tant qu'instrument pour la légitimation politique et les comptes à rendre
- 4 GQ en tant qu'instrument non adéquat pour une haute école.

#### 3.1 GQ en tant qu'instrument pour exiger des performances et de la discipline

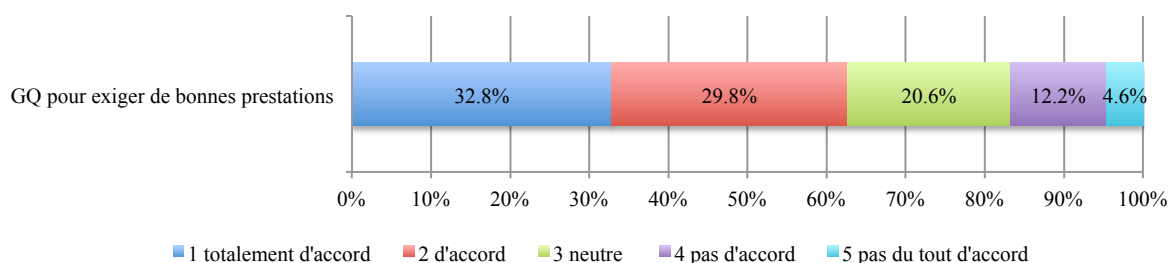
Le jugement sur la GQ en tant qu'instrument pour imposer son influence est basé sur deux déclarations caractérisant chacune des destinataires différents. La première concerne le personnel des hautes écoles en tant qu'acteurs (... est un instrument pour discipliner les collaborateurs), l'autre concerne les unités organisationnelles (... est un levier important pour pouvoir exiger de bonnes performances de la part des unités organisationnelles).

##### a) GQ en tant qu'instrument pour discipliner le personnel



Relativement peu de participant(e)s (12.9%) ont répondu qu'ils considéraient la GQ en tant qu'instrument pour discipliner, axé sur les différents collaborateurs de la haute école. Le plus grand nombre d'accords est exprimé par les groupes de fonctions 'Direction de domaine d'études avec l'enseignement pour point fort' (20%) et 'Direction opérationnelle de HES/HEP' (13.9%). En ce qui concerne les groupes de domaines d'études, ces jugements sont très souvent portés dans celui des sciences sociales et de la santé (17.7% d'accord) et celui des sciences économiques (21.4% d'accord).

##### b) GQ en tant qu'instrument pour exiger de bonnes prestations

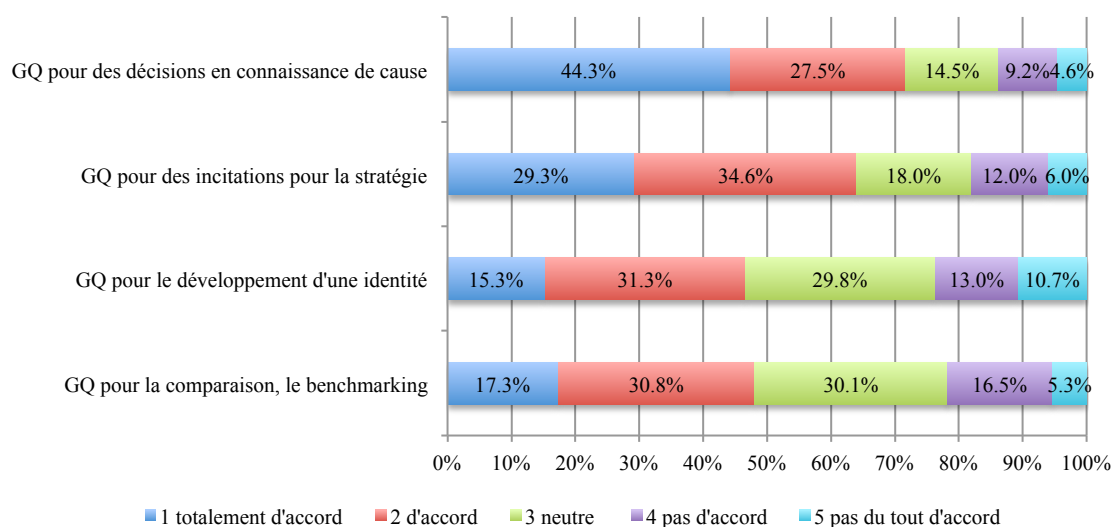


Le jugement selon lequel la GQ est un levier important pour exiger de bonnes performances de la part des unités organisationnelles est porté par 62.2% des participant(e)s. Un accord particulièrement élevé est exprimé par les groupes de fonctions 'Direction stratégique' (87.5%) et 'Direction opérationnelle HES/HEP' (64.7%). L'accord avec ce jugement est relativement faible chez le groupe de fonctions 'Direction domaine d'études avec l'enseignement pour point fort' (40%). Par contre, pour le groupe de fonctions 'Direction d'institut avec mission de prestations élargie pour point fort', le taux d'accord s'élève à 66.7%.

### 3.2 GQ en tant qu'instrument de développement

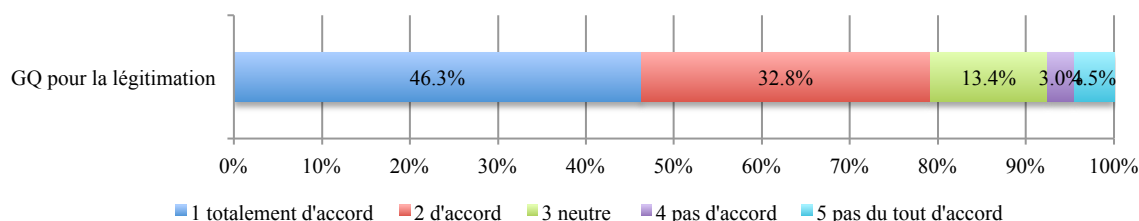
L'importance de la GQ pour le développement de la haute école a été enquêtée à l'aide de quatre déclarations:  
 Une GQ déterminée par la direction de la haute école est importante pour  
 ... des décisions de la direction de la haute école en connaissance de cause,  
 ... des incitations importantes pour la stratégie,  
 ... la création et le développement d'une identité en tant que haute école,  
 ... la comparaison et le benchmarking avec d'autres hautes écoles.

La GQ en tant qu'instrument de développement pour la haute école récolte en principe un accord important. Un regard sur le jugement relatif aux différentes déclarations montre que les plus nombreux accords (71.8%) concernent la déclaration relative à la GQ en tant qu'instrument pour des décisions de la direction de la haute école en connaissance de cause. 63.9% d'accords importants concernent aussi la déclaration sur la GQ en tant que possibilité d'information en vue du développement d'une stratégie. Un nombre moins élevé d'accords, toutefois environ 50% concerne les deux autres déclarations sur la GQ (comparaison/benchmarking 48.1%, développement de l'identité 46.6%). Un peu plus de 20% respectivement considèrent de manière plutôt sceptique l'importance de la GQ pour le benchmarking/la comparaison et le développement d'une stratégie.



### 3.3 GQ en tant qu'instrument pour la légitimation politique et les comptes à rendre

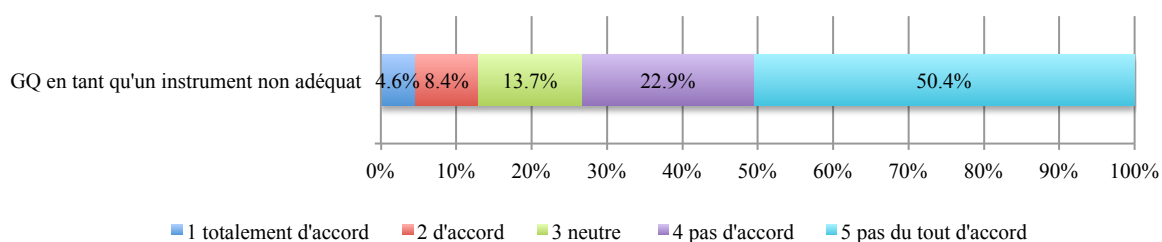
Un très fort accord de 79.1% par tous les groupes est exprimé sur la déclaration concernant le fait que la GQ est un instrument important pour la légitimation et les comptes à rendre aux responsables et aux décideurs politiques. 7.5% seulement ne sont pas d'accord. 100% d'accord sur cette déclaration sont exprimés par le groupe de fonctions 'Direction stratégique'. Pour le groupe 'Direction opérationnelle HES/HEP', l'accord s'élève à 75%.





### 3.4 GQ en tant qu'instrument non adéquat

13% des participant(e)s issus de tous les groupes de fonctions et de domaines d'études sont d'avis que la GQ ne s'inscrit pas dans la conception d'une haute école et la ressentent comme quelque chose d'extérieur. 73.3% ne sont pas d'accord avec cette déclaration.



### 3.5 Commentaire

Les participant(e)s à l'enquête expriment en principe une forte acceptation de la gestion de la qualité et la considèrent comme un instrument apportant une contribution aux différentes tâches d'une haute école. Le plus fort accord est exprimé sur la fonction de la GQ pour la légitimation politique. Il semble que les données livrées par la GQ permettent de prouver les performances de la haute école et ainsi de la légitimer.

La GQ est également acceptée en tant qu'instrument de la direction de la haute école en interne. Les données livrées par la GQ permettent de prendre des décisions basées sur des données consolidées et également d'en déduire des informations pour le développement d'une stratégie. Et finalement, les données issues de la GQ sont la base pour conclure des conventions de prestations avec les différentes unités organisationnelles des HES/HEP. Le groupe cible de la conférence du Buergenstock exprime son désaccord sur le fait que la GQ est un instrument pour discipliner les collaborateurs de la haute école.

Cependant, tous les groupes de fonctions ne donnent pas encore une image homogène de l'importance que doit avoir la GQ dans une haute école. Le fait que la fonction de légitimation est dans l'ensemble évaluée à un plus haut niveau que la fonction de développement de l'organisation devrait être une raison de mener une discussion critique.

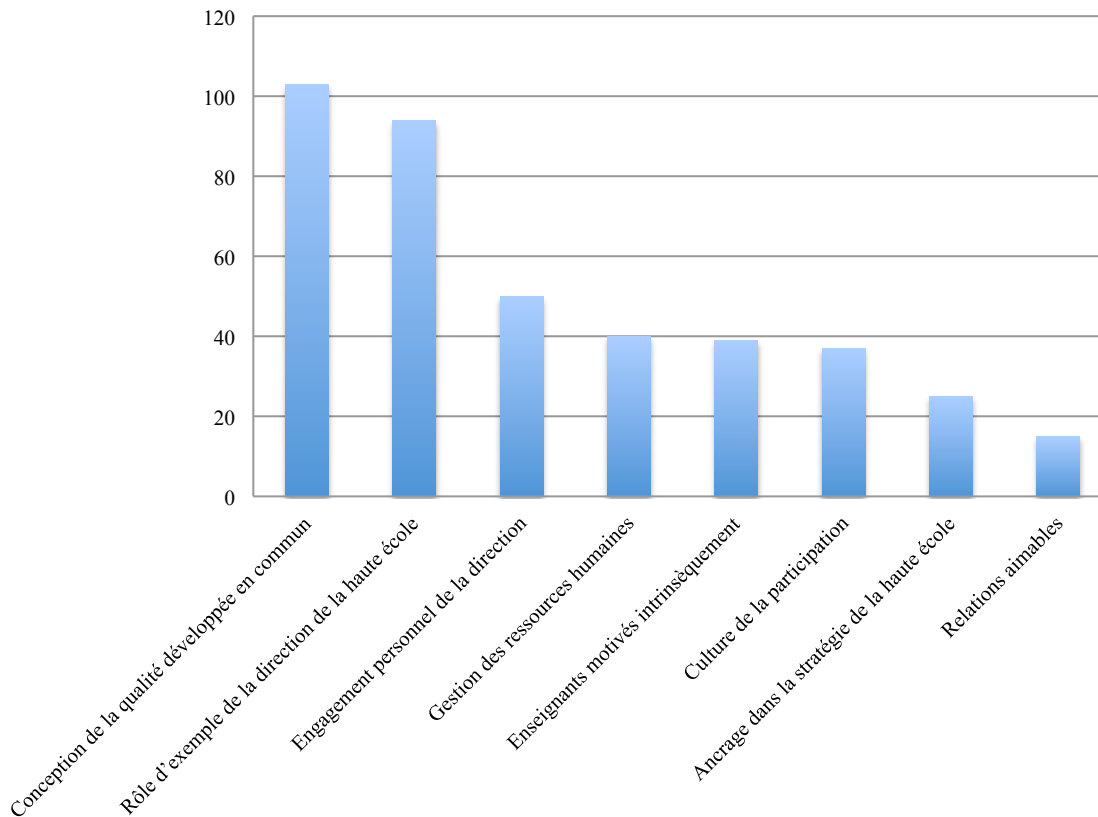
## 4. Culture de la qualité

### 4.1 Facteurs les plus importants pour la culture de la qualité

L'objectif fondamental des hautes écoles en tant qu'organisations d'experts est de réaliser un travail de haute qualité. Ce sont surtout les organisations qui ont une culture d'organisation correspondante qui en sont capables. L'enquête contenait des questions sur les caractéristiques particulièrement importantes pour la création et la promotion de la culture de la qualité. Les participant(e)s devaient indiquer les trois facteurs principaux. Ils avaient le choix entre les huit déclarations suivantes:

- 1 Bonne gestion des ressources humaines et une promotion adéquate du personnel.
- 2 Rôle d'exemple de la direction, communication franche et l'établissement d'une culture de l'erreur.
- 3 Enseignants motivés intrinsèquement, passionnés pour leur domaine et leurs tâches.
- 4 Relations aimables, bonne coopération avec les services des hautes écoles, créneaux de temps dédiés à l'échange, marge de manœuvre pour ses propres priorités.
- 5 Conception de la qualité élaborée en commun, valeurs bien formulées qui guident aussi les actions quotidiennes.
- 6 Culture participative pour que tous les collaborateurs de la haute école aient la possibilité, l'opportunité et l'obligation de coopérer.
- 7 Engagement personnel de la direction de la haute école. Coopération étroite entre la direction et les enseignants.
- 8 Ancrage de la GQ dans la stratégie de la haute école.

L'évaluation montre que les participant(e)s considèrent deux déclarations comme particulièrement importantes pour la mise en place d'une culture de la qualité: l'élaboration en commun d'un concept de la qualité et des valeurs qui guident l'action (103 voix), ainsi que le rôle d'exemple de la direction de la haute école avec une communication franche (94 voix). Ce sont des déclarations pour lesquelles la direction de la haute école est considérée en tant qu'acteur central pour le développement de la culture de la qualité. Une moindre importance est accordée à l'ancrage de la culture de la qualité dans la stratégie de la haute école et à l'aspect de l'atmosphère, aux relations aimables et aux créneaux de temps dédiés à l'échange.



#### 4.2 Commentaire

Les participant(e)s à l'enquête considèrent que les dirigeants de la haute école sont les acteurs décisifs pour le développement d'une culture de la qualité en tant qu'élément de la culture de l'organisation. Ce sont eux qui contribuent réellement à l'établissement d'une conception commune de la qualité et au processus de création et d'entretien d'une telle culture. Cela exige un engagement personnel de la part de la direction de la haute école et ne peut pas être délégué. Un facteur qu'il ne faut pas sous-estimer est la gestion des ressources humaines, dès le recrutement des collaborateurs possédant les compétences techniques et personnelles adéquates.

### 5. Mise en œuvre de la gestion de la qualité

Pour que la gestion de la qualité soit mise en œuvre avec succès, d'autres facteurs jouent un rôle en plus de l'établissement d'une culture de la qualité. Dans l'enquête, il était demandé aux participant(e)s d'indiquer les trois déclarations les plus importantes parmi neuf au choix:

- 1 Règlement des compétences pour la GQ au sein de la direction de la haute école (par ex., ressort, vice-rectorat)
- 2 Création de services pour la GQ avec l'expertise et les ressources adéquates (par ex., responsables de la qualité, commissions)
- 3 Implémentation de systèmes de GQ formalisés (par ex., EFQM, ISO) pour donner un cadre contraignant

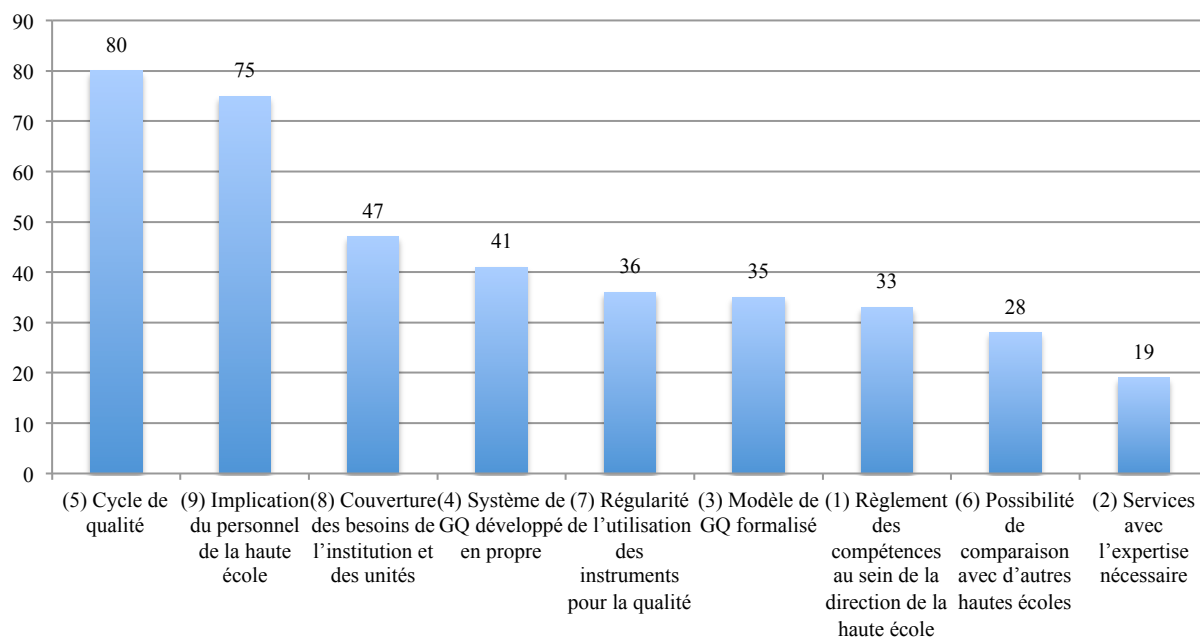
- 4 Système de GQ développé en propre, pour mieux satisfaire à la situation particulière de sa propre haute école
- 5 Assurance du cycle de qualité (par ex., cycle PDCA, processus d'amélioration continue PAC)
- 6 Possibilité de comparaison avec d'autres hautes écoles ou standards
- 7 Garantie d'utilisation régulière des instruments de GQ
- 8 Satisfaire aux besoins de l'ensemble de la haute école et des sous-unités organisationnelles
- 9 Implication du personnel de la haute école dans les processus de développement, de mise en œuvre et d'évaluation de la GQ.

### 5.1 Facteurs les plus importants pour une mise en œuvre efficace du système de GQ

Les participant(e)s à l'enquête ont considéré que deux aspects sont particulièrement importants: l'assurance du cycle de qualité, c'est-à-dire pas seulement l'assurance de la collecte de données, mais aussi l'analyse des données collectées et la mise en œuvre des mesures décidées. Cette déclaration a été considérée 80 fois (59.3% des participant(e)s) comme étant particulièrement importante. Les groupes de fonctions 'Direction stratégique' (87.5%), 'Direction de domaine d'étude avec l'enseignement en point fort' (70%), 'Direction opérationnelle HES/HEP' (64.2%) et 'Direction d'institut avec mission de prestations élargie en point fort' (61.5%) ont exprimé un fort accord.

55.6% des participant(e)s considèrent comme très importantes, deuxièmement, l'implication du personnel de la haute école dans le développement du système de GQ, sa mise en œuvre et la déduction de mesures. Un accord élevé sur ces aspects a été exprimé par les groupes de fonctions 'Direction de domaine d'étude avec l'enseignement en point fort' (80%), 'Direction d'établissement/de département' (63.2%) et 'Direction opérationnelle HES/HEP' (47.2%). Cette déclaration est moins souvent choisie par les groupes de fonctions 'Direction stratégique' (37.5%) et 'Direction d'institut avec mission de prestations élargie en point fort' (38.5%).

Concernant la question du type de système de GQ, à peu près autant de voix ont été exprimées en faveur du travail avec un modèle de GQ établi (par ex., EFQM, ISO) et de l'utilisation d'un système développé en propre, adapté à la situation concrète. Un système propre est favorisé par les groupes de fonctions 'Direction de domaine d'étude avec l'enseignement en point fort' (40% vs 30%), 'Direction opérationnelle HES/HEP' (32.1% vs 22.6%) et 'Direction d'institut avec mission de prestations élargie en pont fort' (30.8% vs 23.1%). Le groupe de fonctions 'Direction stratégique' favorise clairement l'utilisation d'un système formalisé (25% vs 0%), tout comme le groupe 'Direction d'établissement/de département' (34.2% vs 28.9%) également. Dans les groupes de domaines d'études, on ne constate pas de grandes différences, à l'exception du groupe Pédagogie. Les réponses de ce groupe favorisent un système de GQ développé en propre (25% vs 0%).



## 5.2 Commentaire

Une GQ n'est profitable que si les données collectées sont vraiment utilisées pour réaliser des améliorations et que si ce processus fonctionne correctement. Le grand nombre d'accords exprimés pour cette déclaration se manifeste dans les réponses à la question ouverte sur les instruments vécus positivement, dans lesquelles également le cycle de qualité a été souvent mentionné. Ce cycle régulier est en général garanti par les modèles de GQ aussi. A ce propos, on ne note pas de nette préférence pour un modèle établi (par ex., EFQM) ou développé en propre. La participation du personnel de la haute école est un facteur très important pour la réussite de la mise en œuvre de la GQ.

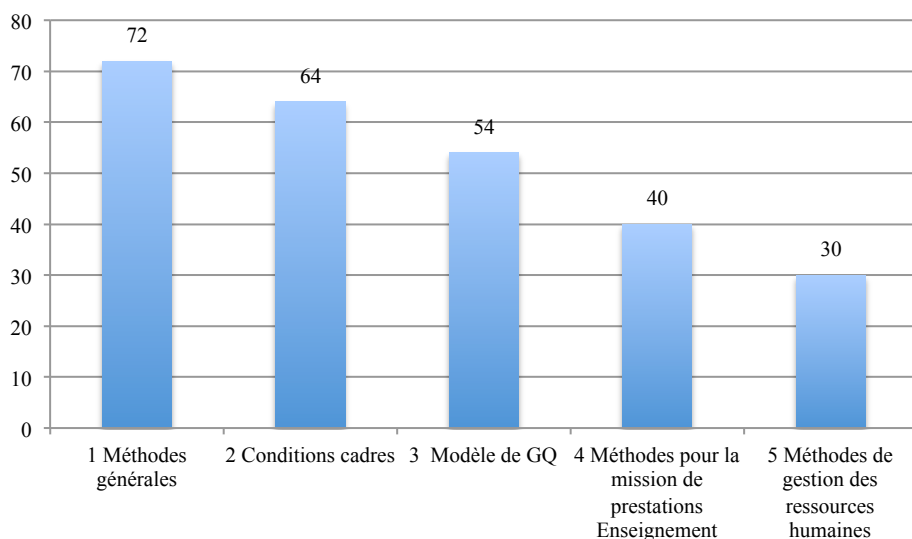
## 6. Instruments pour la gestion de la qualité

Dans l'enquête, des questions portaient aussi sur les instruments utilisés pour la gestion de la qualité. Les participant(e)s devaient indiquer trois instruments avec lesquels ils avaient fait des expériences particulièrement positives. Au total, 260 réponses ont été données. Les instruments indiqués peuvent être classés de la manière suivante:

- 1 Instruments généraux de gestion de la qualité
- 2 Conditions cadres
- 3 Utilisation d'un modèle de GQ avec la procédure afférente
- 4 Instruments pour l'assurance et le développement de la qualité dans l'enseignement
- 5 Méthodes de gestion des ressources humaines

### 6.1 Aperçu des résultats

Dans la catégorie Instruments généraux de la gestion de la qualité, ceux qui ne sont pas axés sur une mission de prestations spécifique, ont été le plus souvent cités et représentent 27.7% des réponses. 24.6% concernaient moins les instruments de la GQ et plutôt les conditions cadres nécessaires pour l'utilisation de méthodes de GQ. Les 260 réponses au total se répartissent dans les cinq catégories suivantes:



## 6.2 Résultats détaillés

Dans les différentes catégories, les déclarations suivantes ont été citées plusieurs fois:

### 1 Méthodes générales

- Possibilités d'échange: cycle de qualité, créneaux de temps pour le dialogue, groupes de réflexion, possibilités de retour d'information
- Evaluations: audits internes et externes, Peer Reviews
- Méthodes d'auto-évaluation
- Modèles d'indicateurs et méthodes statistiques
- Enquêtes auprès des diplômés et des clients
- Méthodes de benchmarking

### 2 Conditions cardes

En ce qui concerne les déclarations sur les conditions générales, il s'agit moins des instruments de GQ eux-mêmes, mais plutôt de l'organisation de l'environnement permettant de mettre en œuvre les méthodes de GQ ou les modèles de GQ:

- Leadership, promotion active de la GQ
- Lien entre la GQ et le processus de stratégie
- Création et suivi d'une organisation de projet GQ; clarification de la procédure et des compétences
- Communication, entretiens réguliers
- Travail avec des objectifs convenus et un reporting afférent

### 3 Modèle de GQ

- Modèles: le modèle EFQM a été cité 27 fois. D'autres modèles formalisés ont été cités: ISO, EDUQUA, Q2E et l'accréditation AACSB.
- Modèle de GQ développé en propre
- Cycle de qualité: PDCA (Plan-Do-Check-Act), processus d'amélioration continue

### 4 Méthodes pour la mission de prestations Enseignement

- Méthodes d'évaluation de l'enseignement et des cours
- Rapports d'enseignement
- Séances de retour d'informations avec les étudiants
- Accréditation de programmes
- Auto-évaluation
- Enquêtes auprès des étudiants

### 5 Méthodes de gestion des ressources humaines

- Recrutement de personnel; procédures d'embauche et de nomination
- Entretiens avec les collaborateurs avec fixation d'objectifs
- Evaluations de collaborateurs
- Développement du personnel; formation continue

## 6.3 Commentaire et lien avec l'enquête auprès d'experts

Les participant(e)s à l'enquête ont fait des expériences positives avec toute une série d'instruments pour l'assurance et le développement de la qualité. Beaucoup d'entre eux sont mis en œuvre dans le cadre de modèles de GQ qui n'imposent pas d'instruments précis (par ex., EFQM). Les conditions générales revêtent une grande importance pour tous les instruments et surtout pour la mise en œuvre d'un modèle de GQ. Tandis que divers instruments ont été cités pour le développement de la qualité dans l'enseignement, aucun ne l'a été pour le domaine de la recherche.

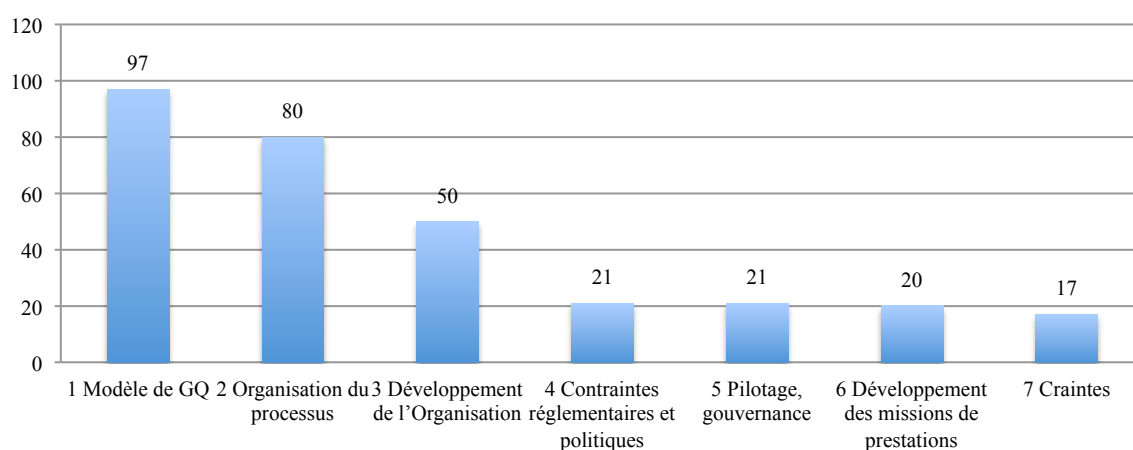
## 7. Défis liés à l'accréditation institutionnelle

La gestion de la qualité sera une priorité particulière dans le cadre de l'accréditation institutionnelle à laquelle toutes les HES et HEP devront se soumettre d'ici 2022. C'est pourquoi le sujet faisait partie de l'enquête. Les participant(e)s étaient priés de nommer les trois défis qu'ils considèrent les plus grands pour leurs hautes écoles pendant ce processus d'accréditation. Au total, 306 réponses ont été données, que l'on peut classer dans les sept catégories suivantes:

- 1 Modèle de GQ
- 2 Organisation du processus
- 3 Développement de l'organisation
- 4 Contraintes réglementaires et politiques
- 5 Pilotage, gouvernance
- 6 Développement des missions de prestations
- 7 Craintes

### 7.1 Aperçu des résultats

Les participant(e)s sont d'avis que la plupart des défis appartiennent à la catégorie 'Modèle de GQ'. 34.6% des réponses concernent cette catégorie. 19.9% des réponses portent sur les défis liés à l'organisation du processus d'accréditation institutionnelle et 12.1% portent sur les défis liés à la structure et à l'organisation de la haute école.



### 7.2 Résultats détaillés

Les points suivants dans les différentes catégories sont le plus souvent cités en tant que défis:

#### 1 Modèle de GQ

- Utilisation d'un modèle de GQ digne de la haute école et adéquat pour elle.
- Concentration de la GQ sur le développement de la qualité et non sur le contrôle de la qualité.
- Système intégré, prenant en compte tous les processus et unités importants; prise en compte des spécificités des domaines d'études et des variables individuelles.
- Mise en œuvre systématique du modèle de GQ existant ou nouvellement développé.
- Harmonisation des modèles et des concepts existants de GQ dans les établissements/départements.
- Création d'un modèle d'assurance qualité pour de nouvelles filières d'études en remplacement de l'accréditation des programmes jusqu'à présent.

## 2 Organisation du processus

- Lien entre la gestion de la qualité et l'accréditation institutionnelle.
- Sensibilisation et motivation des collaborateurs de la haute école; permettre la participation.
- Organiser et piloter consciemment le processus d'accréditation institutionnelle; organisation simple, efficace; optimisation du travail et de l'utilité; tenir compte du facteur temps; éviter la bureaucratiation.
- Mise à disposition de ressources en finances, en temps et en personnel ainsi que des prestations de soutien pour le processus d'accréditation institutionnelle.

## 3 Développement de l'organisation

- Positionnement de la haute école en tant qu'institution qui fournit une bonne qualité.
- Organisation de la coopération entre les établissements et l'ensemble de l'institution.
- Développement du personnel: formation et formation continue; promotion de la relève.
- Protection de l'indépendance et de l'autonomie.
- Prise en compte suffisante des aspects spécifiques à la haute école (par ex., orientation pratique).
- Diversité en tant que valeur ajoutée – Conservation des différences judicieuses.
- Intégrer l'aspect du genre.
- Permettre de tirer une utilité du processus d'accréditation pour le développement des unités organisationnelles et des missions de prestations.

## 4 Contraintes réglementaires et politiques

- Interprétation des standards en fonction des types de hautes écoles.
- Clarifier le critère d'évaluation et le degré nécessaire de respect des exigences.
- Recours à des expert(e)s qui possèdent le savoir-faire spécifique aux types de hautes écoles.
- Exiger une marge de manœuvre.

## 5 Pilotage, gouvernance

- Motiver l'engagement; obtenir l'acceptation.
- Pilotage crédible accompagné du courage de prendre des risques.
- Cohérence avec la stratégie; accréditation institutionnelle en tant qu'élément du développement de la stratégie et non en tant qu'activité imposée.

## 6 Développement des missions de prestations

- Vision à long terme pour le développement des missions de prestations.
- Concrétisation de la mission de prestation Recherche.
- Elaborer des indicateurs de qualité pour le domaine de la recherche dans les HES et HEP.
- Lien entre l'enseignement et la recherche.
- Amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche.

## 7 Craintes

- Concurrence mutuelle.
- TROP d'administration.
- Gestion de la qualité en tant que but en soi.
- Actionnisme.
- Séparer les finances du travail technique.
- TROP forte prise en compte de l'opinion (possible) de Peers.

### **7.3 Commentaire**

Le nombre de réponses à la question sur les défis à relever par les hautes écoles dans le cadre de l'accréditation institutionnelle montre que cette tâche provoque beaucoup d'attention et que de nombreuses questions restent à résoudre ou à discuter. Etant donné que cette nouvelle forme d'accréditation portera en particulier sur la gestion de la qualité des HES/HEP, il est certain que de nombreuses indications se rapportent au régime actuel et que les participant(e)s soulignent là un besoin d'adaptation ou de développement. Un autre aspect très souvent cité est

celui de l'organisation du processus d'accréditation institutionnelle et des conséquences qui en découlent pour la structure et l'organisation de la haute école.

## 8. Conclusion

La gestion de la qualité dans les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques sera une question de plus en plus centrale dans les discussions et les actions, au cours des prochaines années, en liaison avec l'accréditation institutionnelle prévue. Le résultat de l'enquête en ligne sur la gestion de la qualité, la culture de la qualité, les instruments pour la qualité et les défis pour les hautes écoles en liaison avec cette nouvelle forme d'accréditation, peut être résumé sous forme de six constats principaux:

- 1 La gestion de la qualité est en principe un instrument établi et accepté de la direction de la haute école, pour le développement de l'institution. Elle livre des données et des informations qui peuvent être exploitées pour des améliorations. Cette attitude positive n'est cependant pas partagée de la même manière par tous. Pour certains, la GQ est également associée à la pression ou au contrôle.
- 2 La base pour réussir la gestion de la qualité est une culture de la qualité fondée sur une conception de la qualité élaborée en commun. Le développement et l'entretien de la culture de la qualité sont considérés comme un processus consciemment organisé. Le rôle de direction et la responsabilité principale sont entre les mains de la direction de la haute école qui doit veiller à ce que les collaborateurs de la haute école soient correctement impliqués dans ce processus.
- 3 Une gestion de la qualité n'est judicieuse que si elle est réellement utilisée pour le développement de l'institution et de ses produits et prestations et non en tant que l'Art pour l'Art. A partir des données collectées, il convient de tirer des conclusions, de mettre en œuvre des mesures adéquates et d'évaluer les résultats. Cela n'est possible que si les collaborateurs de la haute école peuvent participer à toutes les phases. Le concept ou le modèle à la base de la GQ, ainsi que la question de l'organisation de la GQ jouent un rôle plutôt secondaire.
- 4 Les HES et les HEP ont fait des expériences positives avec différents instruments de la gestion de la qualité. Cette diversité d'instruments est importante pour pouvoir tenir compte des divers besoins et exigences des domaines d'études et des missions de prestations. Un modèle ou un concept de GQ doit permettre cette diversité d'instruments – one size does not fit all. Les conditions générales en matière de conception et d'organisation pour la GQ doivent être conçues en conséquence.
- 5 Dans les HES et les HEP, des instruments très divers sont utilisés pour l'assurance et le développement de la qualité dans l'enseignement. Ils semblent presque inexistantes pour le domaine de la recherche appliquée et du développement.
- 6 L'accréditation institutionnelle est attendue avec attention par les HES et les HEP. Il faut encore clarifier et adapter un certain nombre de choses aussi bien pour l'organisation du processus d'accréditation que pour le développement du régime actuel de GQ en matière d'organisation et de mise en œuvre.

### Comparaison avec l'enquête auprès d'experts

Les résultats de l'enquête en ligne faisant l'objet du présent rapport confirment à de nombreux égards les conclusions tirées des interviews des experts présentées dans le rapport 'Gestion de la qualité et accréditation institutionnelle'. Les deux enquêtes font clairement ressortir que les HES et les HEP font en général des expériences positives avec la GQ. L'enquête en ligne livre des informations complémentaires sur les fonctions de la GQ auxquelles on accorde une importance particulière. Une GQ utilisée par la direction de la haute école en tant qu'instrument pour imposer son influence ou pour le contrôle, est très peu acceptée. Elle est par contre bien mieux acceptée en tant qu'instrument pour le développement de l'institution et de ses prestations, ainsi que pour



la légitimation politique. Une clarification de la question de savoir quelle importance doit avoir la GQ et quels sont les objectifs poursuivis avec la GQ, pourrait être utile pour son développement.

Le succès d'une GQ dépend de différents facteurs. La condition principale, que l'on peut déduire des deux enquêtes, est sans aucun doute le développement d'une culture de la qualité. L'enquête en ligne montre qu'elle est basée principalement sur deux facteurs: le développement d'un concept commun de la qualité et le pilotage personnel du processus par la direction de la haute école. Tandis que dans les interviews d'experts la question d'un modèle adéquat de GQ était fortement discutée, l'enquête en ligne a plutôt insisté sur l'aspect fonctionnel de la GQ, l'amélioration ou le développement des directions sur la base d'évaluations et de données, ainsi que sur la participation des collaborateurs de la haute école.

On peut noter le large éventail d'instruments utilisés pour la qualité. Dans les interviews, les experts ont surtout cité ceux dédiés à l'enseignement. Dans l'enquête en ligne également, les informations les plus concrètes se rapportaient à ces instruments. Les deux enquêtes reflètent la même situation concernant la mission de prestations Recherche et Développement: il existe très peu d'instruments pour la qualité adéquats pour la recherche. L'enquête en ligne indique également que la question des instruments pour la GQ a un lien étroit avec les conditions générales pour la mise en œuvre (par ex., sensibilisation, pilotage, communication) et avec le modèle de GQ (par ex., modèle établi vs modèle développé en propre, souplesse du système).

Les deux enquêtes font ressortir le fait que des discussions sont encore nécessaires à propos de l'accréditation institutionnelle et que les HES/HEP auront des défis à relever. Tandis que les experts indiquent dans l'enquête que les hautes écoles se considèrent en principe prêtes et que le besoin d'action est à peu près clair, l'enquête en ligne reflète une plus grande incertitude. L'éventail de défis semble plus large que celui dans l'enquête auprès des experts. Alors que, dans l'enquête, les experts associent aussi à l'accréditation institutionnelle des réflexions fondamentales sur l'identité en tant que haute école et sur la structure ou l'organisation de la haute école, cet aspect n'est quasiment pas évoqué dans l'enquête en ligne. Cette dernière met l'accent principal sur l'organisation du processus d'accréditation ou le concept de la GQ.