

Gestion de la qualité et accréditation institutionnelle

Rapport sur la situation du développement de la qualité
dans les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles
pédagogiques suisses

Élaboré sur mandat du comité de la
Conférence du Buergenstock 2016

Hans-Kaspar von Matt
hvm-consulting Lucerne

Lucerne, octobre 2015

Sommaire

Management Summary

Liste des abréviations

1	Introduction	8
2	Conception de la culture de la qualité et de la gestion de la qualité	9
3	Développement de la gestion de la qualité dans les HES et les HEP	10
3.1	Introduction	10
3.2	Thèmes principaux	10
3.3	Résultats	11
3.4	Commentaires	13
4	Organisation de la gestion de la qualité	13
4.1	Introduction	13
4.2	Thèmes principaux	13
4.3	Résultats	14
4.4	Commentaires	15
5	Mise en place et développement de la culture de la qualité	16
5.1	Introduction	16
5.2	Thèmes principaux	16
5.3	Résultats	16
5.4	Commentaires	18
6	Système de gestion de la qualité et instruments pour la qualité	18
6.1	Introduction	18
6.2	Thèmes principaux	19
6.3	Résultats	19
6.4	Commentaires	21
7	Gestion de la qualité dans les HES et les HEP et accréditation institutionnelle	22
7.1	Introduction	22
7.2	Thèmes principaux	22
7.3	Résultats	22
7.4	Commentaires	25
8	Bilan sous forme de 9 thèses	25
9	Annexe	31
9.1	Liste des personnes interviewées	31
9.2	Bibliographie, sources	31

Management Summary

Objectifs, procédure

Le présent rapport a pour but de présenter la situation de la gestion de la qualité (GQ) dans les hautes écoles spécialisées (HES) et les hautes écoles pédagogiques (HEP) suisses. Il a été élaboré sur mandat pour la préparation de la Conférence du Buergenstock 2016, qui traitera du thème de la GQ et de la culture de la qualité en vue de l'accréditation institutionnelle conformément à la Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE). Le rapport est basé sur 30 interviews menées avec des représentant(e)s des HES et des HEP de toute la Suisse.

Les thèmes des interviews étaient l'évolution de la GQ au cours des dernières années, les expériences concernant l'organisation de la GQ, la culture de la qualité en place dans les hautes écoles, les systèmes et instruments de qualité pour la GQ, ainsi que les défis auxquels seront confrontées les hautes écoles en liaison avec l'accréditation institutionnelle. Celle-ci a pour objectif de garantir l'assurance de la qualité par la haute école et non l'accréditation de programmes (filières d'études). Cette dernière sera encore possible sur une base facultative.

Ce rapport ne vise pas à établir un bilan détaillé de la GQ mise en œuvre par les hautes écoles et les établissements / départements, mais entend plutôt donner un aperçu général du débat actuel sur la qualité et des perspectives de développement.

L'analyse des interviews a mis en évidence certaines tendances lors de l'évaluation du thème de la qualité. Ces tendances semblent liées à la fonction qu'exercent les personnes dans la haute école plutôt qu'au domaine d'études qu'elles représentent. C'est pourquoi les clusters suivants ont été retenus dans le cadre de cette analyse : directeurs/directrices de HES / HEP ou d'établissements / de départements, responsables de la GQ (personnel d'encadrement), responsables de mandat de prestations (Enseignement, Recherche), enseignant(e)s et chercheurs / chercheuses sans fonction de direction, ainsi que responsables dans l'administration / les services.

Résultats

Synthèse des principaux résultats des recherches :

Évolution de la gestion de la qualité

Depuis leur création, les hautes écoles spécialisées ont été confrontées à différentes formes d'évaluation externe, d'accréditation, de procédures d'autorisation et d'approbation, au cours desquelles aussi bien l'organisation que la qualité des prestations et des produits ont été contrôlées. Elles se considèrent donc en mesure de se soumettre sans grande difficulté à la nouvelle procédure d'accréditation institutionnelle. Les hautes écoles pédagogiques ont quant à elles fait l'expérience de procédures de reconnaissance des diplômes, axées sur les programmes.

Organisation de la gestion de la qualité

Les HES / HEP disposent aujourd'hui en général d'une organisation bien rodée de la gestion de la qualité, à l'échelle de la haute école dans son ensemble comme à celle des différents établissements / départements. Des différences existent au niveau du degré de pilotage de la GQ par la direction de la HES / HEP et/ou du degré de liberté des établissements / départements. De nombreuses HES / HEP révisent leur organisation de la GQ dans la perspective de l'accréditation institutionnelle et la relient plus fortement à leur développement et direction stratégiques des hautes écoles. La GQ n'est plus considérée comme étant une « activité » séparée, mais est intégrée dans le soutien à la direction.

Culture de la qualité

A l'expression « culture de la qualité », les personnes interviewées associent les déclarations sur la qualité dans leurs documents normatifs pour l'organisation et la direction de leur haute école. Dans les documents les plus récents, la qualité et la gestion de la qualité sont des thèmes importants. La mise en œuvre concrète dépend du rôle que jouent ces documents normatifs pour la direction. De nombreuses personnes interviewées ont déploré le fait que l'on se préoccupe trop peu d'une conception commune de la qualité, ce qui indique qu'il existe encore la possibilité d'améliorer la pertinence de tels documents.

Système et instruments de gestion de la qualité

Le modèle EFQM arrive en tête des systèmes de gestion de la qualité utilisés dans les HES et HEP. La majorité des hautes écoles s'appuient directement ou indirectement sur ce système ou s'y réfèrent. Il semble que ce modèle peut satisfaire les exigences des hautes écoles de ce type. Il reste à prouver dans quelle mesure ce système de GQ pourra être une aide dans le cadre de l'accréditation institutionnelle.

Tandis que les HES / HEP disposent de tout un éventail d'instruments pour l'assurance et le développement de la qualité pour le mandat de prestations Enseignement, elles en possèdent beaucoup moins pour les domaines de la recherche et des services.

Accréditation institutionnelle

Les réponses des personnes interviewées indiquent que les HES / HEP affrontent le défi de l'accréditation institutionnelle avec confiance et se sentent en principe bien préparées. Elles sont conscientes des points à améliorer et du fait qu'elles doivent réaliser des travaux préparatoires parfois ambitieux. Ceux-ci concernent divers domaines, depuis la détermination du périmètre de la haute école à accréditer jusqu'à la redéfinition en tant qu'institution académique en vertu des prémisses de la LEHE, en passant par la révision de l'organisation de la GQ et du système de GQ utilisé jusqu'à présent, de sorte que la direction de la haute école puisse prendre la responsabilité de l'accréditation institutionnelle.

Bilan sous forme de 9 thèses sur le développement de la GQ dans les HES et les HEP

a) Conditions pour une accréditation institutionnelle

1 Le développement d'une culture de la qualité réfléchi et vécue, en tant qu'élément de la culture de l'organisation, est la base de tous les efforts en vue de la qualité.

2 Les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques ont une grande expérience en matière d'accréditation des programmes. Avec leur système de GQ et les instruments pour la qualité, elles

peuvent prouver la qualité de leurs filières d'études et l'améliorer. Ceci est une bonne condition pour le développement de la GQ.

3 La loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles, ainsi que les standards pour l'accréditation institutionnelle, forment le cadre pour le développement d'une conception et d'un profil en tant qu'institution académique. Cela exige de la part des HES / HEP de nombreuses adaptations qui auront un impact sur la GQ également.

b) Exigences concernant le système de GQ

4 L'accréditation institutionnelle est une nouveauté pour les HES et les HEP. Le système de GQ et l'organisation de la GQ sont soumis à de nouvelles exigences et doivent être examinés.

5 Le système de GQ doit être approprié au profil de la haute école. Il doit prendre en compte les exigences de différents groupes d'intérêt ainsi que la totalité du mandat de prestations.

6 La GQ vit de la participation active de tous les acteurs de la haute école : enseignant(e)s, chercheurs / chercheuses, collaborateurs administratifs et techniques, corps intermédiaire et étudiant(e)s. Il s'agit de donner à tous la possibilité de participer de manière adéquate à toutes les étapes du processus.

c) Organisation de la GQ

7 Tandis que pour l'accréditation des programmes, il faut privilégier une organisation de la GQ proche des établissements / départements compétents pour le développement et la réalisation des filières d'études, l'accréditation institutionnelle ne peut aboutir qu'avec un pilotage centralisé de la GQ.

8 La GQ est un élément central dans le développement de la haute école et doit donc être reliée du point de vue organisationnel aux unités de support correspondantes. La GQ ne peut pas être une fin en soi.

9 L'existence de la haute école dépend de l'accréditation institutionnelle. Les organismes responsables sont appelés à créer les conditions

générales permettant le succès de l'accréditation. Il convient de les impliquer dans la GQ et dans le processus d'accréditation en fonction de leurs compétences et de leurs responsabilités.

Liste des abréviations

AAQ	Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité
CDIP	Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique
COHEP	Conférence suisse des rectrices et recteurs des hautes écoles pédagogiques
CTI	Commission pour la technologie et l'innovation
EFQM	European Foundation for Quality Management
ESPRIX	Fondation pour la promotion de la compétitivité nationale et internationale (Business Excellence) d'organisations
EUA	European University Association
FNS	Fonds national suisse de la recherche scientifique
GQ	Gestion de la qualité
HEM	Association Higher Education Management
HEP	Haute(s) école(s) pédagogique(s)
HES	Haute(s) école(s) spécialisée(s)
ISO	International Organization for Standardization
KFH	Conférence des recteurs des hautes écoles spécialisées suisses
LEHE	Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles
LHES	Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées
OFFT	Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie
SAQ	Swiss Association for Quality
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation
SGQ	Système de gestion de la qualité
TQM	Total Quality Management
UE	Union Européenne

1 Introduction

La conférence annuelle du Buergenstock de l'association Higher Education Management (HEM) traitera en 2016 le thème des systèmes de qualité et de la culture de la qualité dans les hautes écoles spécialisées (HES) et les hautes écoles pédagogiques (HEP). Le thème a été choisi en raison de l'entrée en vigueur de la Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE), le 1^{er} janvier 2015, qui prévoit une philosophie commune de gestion pour tous les types de hautes écoles en Suisse. Pour les hautes écoles spécialisées, cela signifie l'abandon de l'accréditation contraignante des programmes par la Confédération. Ce qui restera commun ou sera nouveau pour toutes les hautes écoles c'est l'accréditation institutionnelle sur des bases nouvelles et mise en œuvre par un nouvel organe indépendant, le Conseil suisse d'accréditation. A ces fins, le Conseil suisse des hautes écoles a adopté des directives et créé une nouvelle agence, l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ). Les hautes écoles pédagogiques continueront à être soumises à une forme d'accréditation des programmes par la Conférence des directeurs de l'instruction publique CDIP, la procédure de reconnaissance des diplômes, en plus de l'accréditation institutionnelle obligatoire. Cela a pour but de garantir que les diplômes d'enseignement soient valables dans tous les cantons.

Le comité de la Conférence du Buergenstock est d'avis que ces nouvelles bases de l'accréditation pourront éventuellement entraîner des modifications profondes pour les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques. L'aspect central de l'accréditation institutionnelle sera l'assurance qualité des hautes écoles. Il s'agit de contrôler si la gestion de la qualité garantit la qualité que propagent les hautes écoles. Pendant la Conférence du Buergenstock 2016, les débats porteront sur les nouvelles règles auxquelles seront confrontées les hautes écoles dans le cadre des nouvelles bases de l'accréditation, les expériences déjà faites et les défis auxquels il faut s'attendre.

Pour donner aux participant(e)s de la conférence un aperçu sur la perception des HES et HEP en ce qui concerne la qualité des hautes écoles, les expériences faites en matière de gestion de la

qualité (GQ), le développement d'une culture de la qualité et les défis auxquels il faut s'attendre en liaison avec le nouveau système d'accréditation, le présent rapport a été élaboré sur la base de 30 interviews d'expertes et d'experts. Ces interviews ont été menées de mai à septembre 2015, sur le lieu de travail des personnes concernées, pendant en général 60 à 90 minutes. Les participant(e)s étaient issu(e)s de tous les niveaux hiérarchiques et chargé(e)s de différentes fonctions et de différents domaines d'études. Au moins trois personnes ont été interviewées dans chaque haute école spécialisée, et sept dans les hautes écoles pédagogiques (dont deux sont intégrées dans une haute école spécialisée).¹ L'évaluation a été faite de manière anonyme, de sorte qu'il n'est pas possible de savoir ce qu'ont déclaré les différentes personnes.

Les interviews ont été menées sur la base d'un questionnaire. Partant du fait que la gestion de la qualité inclut deux aspects différents, l'un culturel, portant sur l'importance de la qualité en tant qu'élément de la culture de l'organisation, et un aspect plus opérationnel, portant sur les processus et les méthodes de l'assurance et du développement de la qualité, les cinq domaines thématiques suivants ont été traités pendant les interviews :

- 1 Évolution et importance du débat sur la qualité dans la haute école ;
- 2 Incidences / impact du débat et des efforts concernant la qualité ;
- 3 Organisation, systèmes et instruments de la gestion de la qualité ;
- 4 Culture de la qualité en tant qu'élément de la culture de l'organisation ;
- 5 Développement de la GQ et défis en liaison avec l'accréditation institutionnelle.

L'évaluation des interviews a montré que la perception des problèmes et les expériences des personnes interviewées sont fortement dépendantes de leur domaine de responsabilités dans la haute école et moins de l'appartenance à un domaine d'études. Les clusters suivants ont été formés pour l'évaluation (doubles comptages possibles) :

- 1 Directeurs/directrices de HES / HEP et d'établissements / de départements (9 interviews) ;
- 2 Responsables du mandat de prestations Enseignement ou Recherche (8) ;

¹ Cf. la liste des personnes interviewées en annexe.

- 3 Responsables de la GQ à l'échelle de la HES / HEP ou de l'établissement / du département (8) ;
- 4 Enseignant(e)s et chercheurs / chercheuses (4) ;
- 5 Responsables de l'administration / des services d'HES / HEP (3).

2 Conception de la culture de la qualité et de la gestion de la qualité

Une enquête auprès d'expertes et d'experts ne peut pas être réalisée sans une certaine conception préliminaire de la qualité, de la culture de la qualité et de la gestion de la qualité. Un séminaire HEM s'est penché sur ces thèmes en janvier 2009². En référence à un projet de l'European University Association (EUA), Jürgen Kohler, ancien président du conseil d'accréditation allemand, a fait la distinction entre la culture de la qualité au sens large, la culture de la qualité au sens strict et la gestion de la qualité (Kohler, 2009). La culture de la qualité au sens large recouvre les deux autres aspects. En ce qui concerne la culture de la qualité au sens strict, il s'agit de normes élaborées et suivies en commun, d'une certaine intuition de la qualité et de la volonté commune de l'atteindre. En ce qui concerne la gestion de la qualité, il s'agit plutôt du savoir, de la mesure, du soutien et de la compétence. Étant donné qu'il n'est pas possible de clairement distinguer entre savoir, volonté et compétence, l'EUA a choisi la culture de la qualité en tant que terme générique.

La gestion de la qualité en tant qu'élément des efforts entrepris en vue d'une culture de la qualité est moins centrée sur l'aspect du contrôle ou de l'assurance qualité et plus sur le développement d'une culture de l'organisation « basée sur le développement du maintien des valeurs, des compétences nécessaires et du professionnalisme » (Ehlers, 2008).

Dans son rapport de projet sur la culture de la qualité (EUA, 2006), l'EUA indique que l'effectivité des hautes écoles est difficile à mesurer

² La qualité dans les hautes écoles – Au-delà des méthodes, instruments et structures. Appenzell, 22/23 janvier 2009

et que la mise en œuvre d'une culture de la qualité porte sur deux aspects :

- to systemise standards and operations across an institution while taking account of differences among disciplines or between the administrative and academic units.
 - to develop a set of criteria and measures that captures successes and failures in a constructive and transparent manner.
- (EUA, 2006, p. 13)

Dans son rapport sur l'introduction de la culture de la qualité, l'EUA traite les aspects suivants : 1) Stratégie, politique et planification, 2) Structures, 3) Processus d'évaluation interne et boucles de feedback, 4) Leadership, 5) Personnel académique et administratif, 6) Étudiants et 7) Parties prenantes externes. On peut en déduire les thèmes sur lesquels doivent se pencher les hautes écoles dans le cadre de leur planification et mise en œuvre d'une culture de la qualité au sens large.

Dans les interviews, la culture de la qualité et la gestion de la qualité sont été identifiées comme les deux faces d'une même médaille. Sur la base des discussions sur le thème de la qualité dans les HES et HEP suisses, les deux aspects ont été examinés séparément : d'une part, la question du maintien des valeurs, de la définition et de la discussion sur la qualité, ainsi que leur reflet dans des documents de base et dans la stratégie, et d'autre part, la question de la gestion de la qualité avec les aspects de l'assurance qualité (quality assurance) et du développement de la qualité (quality enhancement). Les diverses étapes et les projets de la gestion de la qualité sont souvent intégrés dans un système (SGQ). Certains instruments (instruments Q) sont utilisés pour prouver les résultats ou pour soutenir des mesures d'amélioration dans ce système.

Les nouvelles directives du Conseil des hautes écoles pour l'accréditation ne mentionnent pas explicitement la culture de la qualité, mais mettent l'accent sur le système interne d'assurance qualité. L'Art 21 en stipule les principes³ :

³ Directives du Conseil des hautes écoles pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles du 28 mai 2015. Un commentaire de Werner Inderbitzin sur le projet de directives (surtout) du point de vue des hautes écoles spécialisées (2014/06/07), est disponible sur le site <http://wernerinderbitzin.ch/akkreditierungsrichtlinien-nach-hfkg>

1 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles est responsable de la mise en œuvre et du maintien d'un système d'assurance de la qualité.

2 Le système d'assurance de la qualité soutient la mission et les objectifs de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles dans le respect de ses spécificités. Les moyens engagés pour le système d'assurance de la qualité sont proportionnés aux buts recherchés.

3 Le système d'assurance de la qualité prévoit l'évaluation de ses effets et la mise en œuvre de mesures correctrices.

Les différents standards sont regroupés en cinq domaines :

- 1) Stratégie d'assurance qualité (4 standards) ;
- 2) Gouvernance (5 standards) ;
- 3) Enseignement, recherche, services (4 standards) ;
- 4) Ressources (3 standards) ;
- 5) Communication interne et externe (2 standards).

Les hautes écoles peuvent aussi faire accréditer volontairement des programmes d'études. Des standards séparés s'appliquent dans ce cas.

3 Développement de la gestion de la qualité dans les HES et les HEP

3.1 Introduction

Dans la première loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées, en 1995 déjà, la preuve de la garantie de contrôles de la qualité et de l'évaluation interne était une condition pour autoriser la création et la gestion d'une haute école spécialisée. L'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) de l'époque contrôlait cela dans le cadre de la procédure d'approbation (par ex. lors des dites peer reviews). À l'occasion de la révision de la loi sur les hautes écoles spécialisées (LHES) en 2004, les objectifs concernant le contrôle de la qualité ont été concrétisés. Les hautes écoles spécialisées ont été contraintes de se faire accréditer en tant qu'institutions, d'une part, et de faire accréditer leurs filières d'études au niveau du Bachelor et du Master, d'autre part. Des standards

ont été élaborés à cet effet et des agences ont été désignées pour contrôler si les standards étaient respectés. La décision formelle concernant l'accréditation était prise par le Département compétent à la demande de la Commission fédérale des hautes écoles spécialisées. Un motif important justifiant l'introduction de la procédure d'accréditation dans la législation sur les hautes écoles spécialisées a été le processus de Bologne, dans le cadre duquel les États signataires s'engageaient à promouvoir l'assurance qualité dans les hautes écoles et à appliquer pour cela des critères et des méthodes comparables dans les différents pays.⁴

En 2004, avant l'entrée en vigueur de la LHES, les hautes écoles spécialisées avaient obtenu de la Confédération une autorisation à durée indéterminée de fonctionner avec le statut de « haute école accréditée ». La ré-accréditation en tant qu'organisation envisagée à partir de 2011 a été reportée en attendant la nouvelle législation relative à toutes les hautes écoles. C'est pourquoi la priorité des hautes écoles spécialisées en matière d'accréditation portait depuis 2005 surtout sur l'accréditation de programmes d'études individuels.

L'assurance qualité des hautes écoles pédagogiques était assurée conformément aux directives de reconnaissance des diplômes de la CDIP, basées sur les règlements concernant la reconnaissance des diplômes de hautes écoles pour les différents niveaux scolaires. Une accréditation institutionnelle des hautes écoles pédagogiques à l'échelle de la Suisse n'est prévue que depuis l'entrée en vigueur de la LEHE.

3.2 Thèmes principaux

Dans les interviews d'experts, les aspects suivants ont été principalement cités en liaison avec le thème du développement de la gestion de la qualité (GQ) :

- Expériences avec les objectifs fixés par la Confédération / les cantons pour l'assurance qualité et les procédures de contrôle afférentes ;
- Expériences avec la mise en place de la GQ dans les HES / HEP ;

⁴ Pour obtenir des détails, voir : von Matt Hans-Kaspar, Rapport de Bologne Hautes écoles spécialisées 2010. État de la mise en œuvre de la réforme de Bologne dans les hautes écoles spécialisées. Étude réalisée sur mandat de la KFH. Lucerne, 2010, p. 60 et suiv.

- Effet et utilité de la GQ dans son propre domaine d'activités ;
- Estimation de l'acceptation de la GQ dans son propre domaine de responsabilités.

3.3 Résultats

3.3.1 Évaluations générales

La gestion de la qualité est aujourd'hui perçue et acceptée à tous les niveaux de fonctions comme allant de soi pour le fonctionnement d'une haute école. A contribué à cette approche, d'une part, la réglementation stricte des HES par les directives de la Confédération, dont dépendent le fonctionnement en tant qu'institution et/ou l'autorisation pour la réalisation des filières d'études. Dans les HEP, la reconnaissance des diplômes par la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) a mené à une position analogue. D'autre part, la mise en œuvre coordonnée régulière d'un concept de la qualité, avec les procédures et les instruments afférents, a contribué à son acceptation. Cela a permis d'assurer la sécurité et la planification des procédures et a montré l'utilité de la GQ.

Les personnes interviewées sont d'avis que les HES et les HEP ont aujourd'hui atteint un niveau élevé en matière de gestion de la qualité, pouvant satisfaire aussi bien aux exigences externes (par ex., Confédération / CDIP / responsables) qu'à celles de groupes d'intérêt internes. Les résultats de la GQ servent aussi à l'orientation stratégique et à la mise en œuvre de la stratégie dans certaines HES et HEP.

3.3.2 Évaluations des différents clusters

Les différents groupes interviewés ont parfois privilégié des aspects différents en ce qui concerne le développement de la GQ, parvenant également à des évaluations divergentes dans des domaines partiels.

Cluster des directeurs/directrices de HES / HEP et d'établissements / de départements

Les personnes interviewées faisant partie du cluster Directeurs/directrices constatent que les directives ont jusqu'à présent mis fortement l'accent sur les filières d'études et donc sur l'enseignement, et pas assez sur l'aspect de l'ensemble de l'institution et

du mandat de prestations élargi (Ra&D, formation continue, services). Ils attendent de la LEHE, qui vise l'accréditation à l'échelle institutionnelle, une modification non négligeable. L'accent de la GQ sur l'enseignement a également provoqué un écart par rapport aux autres mandats de prestations.

Les HES, HEP ou aussi les établissements / départements qui se basent sur une approche de Total Quality Management TQM (par ex. EFQM) en matière de GQ se trouvent dans la situation confortable d'avoir également tenu compte du niveau institutionnel et du mandat de prestations élargi de la GQ, tout au moins en partie. La nouvelle approche relative à l'accréditation institutionnelle en vertu de la LEHE n'est par conséquent pas complètement nouvelle pour ces institutions.

Certaines des personnes interviewées ont souligné la grande importance de la GQ, et donc du débat interne à la haute école concernant la qualité, pour l'orientation stratégique et le développement de l'organisation.

Elles critiquent dans la GQ le fait qu'elle donne trop souvent la priorité aux aspects administratifs et organisationnels aux dépens de la qualité elle-même. La GQ a pour but de minimiser les risques à l'avance. Elle est souvent étouffée par une sur-structuration ou, comme l'exprime une des personnes : trop de gestion de la qualité tue la qualité.

Cluster des responsables de la qualité

Les personnes interviewées faisant partie du cluster des responsables de la qualité ont souligné la nécessité d'un système de gestion de la qualité systématique, adapté aux besoins de la haute école, mis en œuvre régulièrement avec une planification claire. Ce n'est que lorsque les personnes concernées voient que l'on travaille avec les données collectées et que des mesures d'amélioration sont mises en œuvre et évaluées que l'on reconnaît l'utilité de la GQ. Aujourd'hui, le personnel aussi bien académique qu'administratif a une opinion en général positive sur la GQ. Une sensibilisation en faveur de la qualité et de la GQ a eu lieu.

Différentes personnes de ce cluster ont observé que les données issues de la GQ aident les responsables

de la direction des HES / HEP ou de leurs unités organisationnelles à prendre des décisions en meilleure connaissance de cause. Les données issues de la GQ sont des compléments précieux aux indicateurs issus du controlling financier.

Plusieurs personnes sont également d'avis que la réflexion commune sur ce qu'est la qualité et sur la manière de la verbaliser est souvent encore insuffisante. Les critères de qualité n'existent souvent que de manière implicite. Ils devraient pourtant servir d'orientation aux étudiant(e)s et aux personnes externes. Une référence au professionnalisme du corps enseignant ne suffit pas.

Les personnes interviewées de ce cluster ont en outre souligné la nécessité d'intégrer la GQ dans la stratégie et l'organisation des HES / HEP et de leurs unités organisationnelles. Ce n'est qu'ainsi, et avec les ressources en personnel adéquates, que la GQ peut produire son plein effet.

Cluster des responsables de mandat de prestations

Les personnes interviewées faisant partie de ce cluster ont souligné le fait que la fourniture de prestations de qualité a depuis toujours été la préoccupation des hautes écoles et de leur personnel. La qualité est assurée aussi sans GQ. Une GQ structurée et systématique, adaptée aux besoins du secteur propre d'activités et de responsabilités (par ex., développement de l'enseignement), est considérée comme une aide. Le système de GQ doit être suffisamment souple pour pouvoir être adapté aux différents domaines d'études. Un système de GQ prescrit, que l'on ne peut pas adapter, est perçu comme étant commandé de l'extérieur et n'apporte guère d'indications utiles pour le développement de sa propre unité organisationnelle.

Différentes personnes ont mentionné l'importance croissante du thème de la qualité. D'une part, les étudiant(e)s exigent aujourd'hui, outre la qualité de l'enseignement en la matière, la qualité de l'organisation des filières d'études ; d'autre part, les hautes écoles sont confrontées à un défi de concurrence qu'elles ne peuvent relever qu'en assurant un niveau de qualité élevé (par exemple en ce qui concerne les compétences du personnel, les délais ou le déroulement de projets).

Plusieurs personnes interviewées ont souligné qu'elles attendent également d'un système de gestion de la qualité (SGQ) des indications en vue d'innovations. La GQ ne devrait pas seulement permettre un regard sur le passé, mais aussi indiquer des tendances. Un grand nombre de SGQ couramment utilisés tels que l'EFQM ne satisfont pas suffisamment à ces exigences. Une autre attente concernant la GQ porte sur la comparabilité avec d'autres unités organisationnelles ayant une orientation similaire, afin de pouvoir profiter les uns des autres au sens d'un benchmarking. Pour cela, il serait cependant nécessaire de disposer de standards, d'indicateurs et de procédés développés en commun, mais qui n'existent en général pas encore.

Cluster des enseignant(e)s et chercheurs/chercheuses

Les personnes interviewées appartenant à ce cluster constatent que le débat sur la qualité apporte des repères identitaires et contribue à se considérer comme faisant partie du personnel de la haute école et/ou à situer la haute école. Elles considèrent que le moteur du débat sur la qualité est l'obligation de l'accréditation et/ou de la reconnaissance des diplômes.

Les personnes interviewées de ce cluster sont elles aussi d'avis que le personnel des hautes écoles est motivé de manière intrinsèque et veut fournir un bon travail. Leur critère de qualité porte plutôt sur le constat direct du succès ou de l'échec de leurs activités (par ex. via le feedback des étudiants ou la réalisation d'un cours de formation continue). La perspective supérieure, à savoir la qualité de toute l'institution, n'est pas au cœur des préoccupations directes des enseignant(e)s et des chercheurs et chercheuses.

Selon les personnes de ce cluster, les instruments d'assurance qualité qui livrent des données utiles pour le pilotage de la haute école ou de ses unités organisationnelles sont bien acceptés. Elles sont par contre plus sceptiques quant aux données collectées en vue du contrôle de leur travail (ou utilisées à ces fins).

Cluster Administration/Services

Les personnes interviewées de ce cluster soulignent qu'une GQ n'est justifiée que si, à la base, l'objectif est une amélioration constante. Il s'agit d'un aspect

culturel qui doit être ancré dans l'organisation. Le déroulement de la GQ fait partie du processus de management et relève de la responsabilité de la direction.

Elles soulignent également la structuration du processus grâce à un système de GQ mis en œuvre de manière contraignante et à une organisation correspondante. À cela s'ajoute le fait que la GQ est une mission de la direction qui ne peut pas être déléguée à un service.

Les personnes interviewées de ce cluster jugent en principe positives les performances de la GQ jusqu'à présent. Après quelques années d'expérience avec le même système de GQ et les processus afférents, il n'y a plus vraiment de discussion sur la nécessité et les instruments. Avec des données issues d'une série chronologique, différents groupes d'intérêts comprennent l'utilité d'une GQ.

3.4 Commentaires

Les hautes écoles spécialisées, et en partie aussi les hautes écoles pédagogiques en raison d'instances différentes de réglementation, ont fait au cours des 10 à 20 dernières années diverses expériences avec différentes procédures d'évaluation, d'autorisation, d'assurance qualité et d'accréditation. De temps à autre, les objectifs et les formes du contrôle de la qualité ont changé. Depuis 2004, l'évaluation de l'enseignement est prioritaire en raison de l'approbation de filières d'études et de leur accréditation. Les HES et les HEP ont appris à s'adapter en matière d'assurance qualité et peuvent aujourd'hui servir différents groupes d'intérêt. Le scepticisme initial vis-à-vis de l'assurance qualité et du contrôle de la qualité a quasiment disparu parce que l'on a utilisé les résultats de manière responsable.

Au cours des dernières années, les HES et les HEP ont perçu la gestion de la qualité non pas comme une simple exigence, mais de plus en plus comme une mission propre pour disposer d'informations qualifiées en vue des décisions de direction et de développement des HES/HEP et de leurs unités organisationnelles. La réflexion sur la qualité a de ce fait une fonction supplémentaire. Elle crée une identité pour la HES/HEP en tant qu'institution académique en situation d'échange et en partie de

concurrence avec d'autres hautes écoles et institutions académiques.

Les différentes formes de preuve de la qualité jusqu'à présent pour les hautes écoles universitaires et les HES/HEP ne permettaient pas de comparaisons entre les divers types de hautes écoles. Cela sera possible dorénavant grâce au nouveau système d'accréditation qui sera valable pour tous les types de hautes écoles. Les HES auront l'avantage d'avoir déjà fait des expériences avec différentes procédures et instruments d'assurance qualité. L'avantage pour les hautes écoles universitaires portera sur le fait qu'elles ont déjà l'expérience du contrôle de systèmes de GQ en raison de leurs audits de qualité. Les personnes interviewées sont d'avis que les HES et les HEP sont en principe bien préparées en vue de l'accréditation institutionnelle. L'organisation, les systèmes, les processus et les instruments existent déjà pour une grande part, et ils ont été testés et acceptés.

4 Organisation de la gestion de la qualité

4.1 Introduction

Si la gestion de la qualité doit être efficace, elle exige une certaine organisation et réglementation, des procédures et des responsabilités claires. Les HES et les HEP ont mis en place de telles structures. Les possibilités d'échange au sein des différentes Commissions spécialisées de la Conférence des recteurs des hautes écoles spécialisées (KFH) de l'époque et de celles des hautes écoles pédagogiques (COHEP) ont été très précieuses dans ce sens, de même que les recommandations et les instruments élaborés par ces institutions et les manifestations organisées (colloques, etc.).

4.2 Thèmes principaux

Pendant les interviews d'expert(e)s, il ne s'agissait pas de présenter en détail l'organisation de la gestion de la qualité dans les HES et les HEP, mais plutôt d'aborder des aspects relevant de la sociologie de l'organisation en général. La question

de l'organisation de la GQ et les expériences dans ce domaine ont été traitées principalement eu égard aux aspects suivants :

- Forme de l'organisation de la GQ à l'échelle de la HES / HEP et de ses unités organisationnelles ;
- Rôles et responsabilités des différents porteurs de fonctions (direction de HES / HEP, direction d'établissements / unités organisationnelles, directeurs/directrices de domaines d'études, directeurs/directrices d'instituts) ;
- Mission, rôle et acceptation des responsables de la qualité.

4.3 Résultats

4.3.1 Évaluations générales

Les interviews ont montré que toutes les HES et HEP disposent aujourd'hui de structures organisationnelles centralisées ou décentralisées pour la GQ. Dans de nombreuses hautes écoles, ces structures sont en place depuis des années et ont fait leurs preuves. Les personnes interviewées soulignent le fait que la GQ est une tâche de direction qui incombe directement et personnellement à la direction des HES/HEP et à celle de leurs unités organisationnelles. Cette mission peut être exercée directement par le recteur/la rectrice ou par un membre de la direction de la haute école mandaté (par ex., en tant que directeur/directrice du ressort concerné). En général, ces personnes supervisent des services qui sont responsables de la mise en œuvre opérationnelle de la GQ et qui élaborent aussi des propositions pour le développement. Ces responsables de la qualité ont généralement une position forte dans la GQ et sont considérés comme les véritables moteurs.

Dans les hautes écoles multi domaines, les unités organisationnelles inférieures disposent aussi de leur propre structure organisationnelle pour la GQ. Des enseignant(e)s ou du personnel des services en sont chargés. En général, les responsables des unités inférieures forment avec les responsables de la qualité de l'ensemble de la haute école une commission ou un groupe de travail en vue d'échanges et de discussions sur le développement de la GQ et de ses instruments.

Dans certaines HES / HEP, le processus de questionnement sur une organisation centralisée ou décentralisée de la GQ et sur la répartition des responsabilités n'est pas encore terminé. La question de savoir ce qui doit être réglé de manière centralisée et quelle marge de manœuvre peuvent avoir les unités organisationnelles décentralisées fait parfois encore l'objet de discussions.

Dans quelques HES / HEP, l'organisation actuelle de la GQ n'est pas le résultat d'une croissance organique. Elle est plutôt la conséquence d'une évaluation de la GQ, d'une réorganisation de la haute école (par ex., en raison d'une fusion d'établissements / de domaines d'études) ou a été instituée en vue de l'accréditation institutionnelle prévue. Dans de nombreuses hautes écoles, on constate ces derniers temps une tendance à rapprocher du point de vue organisationnel le secteur du développement de la haute école et celui de la gestion de la qualité.

4.3.2 Évaluations des différents clusters

Les différents groupes interviewés ont mis l'accent en partie sur des aspects différents à propos de l'organisation de la GQ. Tandis que les partenaires interviewés assumant des fonctions de direction se sont plus souvent exprimés sur la structure globale de l'organisation de la GQ, les enseignant(e)s et les chercheurs/chercheuses ont plutôt souligné les structures dans lesquelles ils ou elles font l'expérience directe du débat sur la qualité.

Cluster des directeurs/directrices de HES / HEP et d'établissements / de départements

Les personnes de ce cluster ont abordé d'une part le rôle de la direction dans la GQ, d'autre part la mission et l'organisation de la GQ en vue de l'accréditation institutionnelle. Dans de nombreuses hautes écoles, le point fort de la GQ concernait jusqu'à présent l'accréditation des programmes. La nouvelle LEHE stipule plutôt la qualité en tant qu'organisation. Elle constitue le cadre de référence pour les hautes écoles en tant qu'organisations et pour les prestations académiques. Les hautes écoles ont ainsi la possibilité de se fixer elles-mêmes les objectifs qu'elles veulent atteindre. Cela implique un contrôle et une assurance des processus académiques dans leur ensemble et non d'un produit individuel. Ce changement de priorité octroie une plus grande responsabilité à la direction

de la haute école. L'assurance qualité ne peut plus se situer uniquement à l'échelle de l'établissement / du département ou du domaine d'études. Dans de nombreuses HES et HEP, l'organisation de la GQ doit donc être révisée et soumise éventuellement à de nouvelles règles.

Cluster des responsables de la qualité

Pour les personnes interviewées appartenant à ce cluster, il est important de pouvoir travailler dans des structures bien définies, avec une mission claire et une responsabilité correspondante. Elles soulignent également qu'elles doivent disposer de ressources suffisantes pour réaliser leur mission en vue non seulement de contrôler, mais aussi de pouvoir conseiller. Pour elles, il est important qu'elles puissent soumettre des suggestions pour le développement de domaines d'études ou d'établissements, à partir de comparaisons avec d'autres unités organisationnelles. Elles précisent que travailler en équipe avec d'autres personnes ayant des missions semblables ou similaires est source d'inspiration et d'aide. Les responsables de la qualité sont également conscient(e)s du besoin en spécialistes tels qu'eux-mêmes ou elles-mêmes pour pouvoir mettre en œuvre la GQ de manière ordonnée et prometteuse de succès.

Les responsables de la qualité interviewé(e)s supposent qu'ils et elles assumeront une fonction importante dans le cadre de l'accréditation institutionnelle. La question de savoir si des adaptations de l'organisation de la GQ seront aussi nécessaires à cet effet a été peu abordée.

Cluster des responsables de mandat de prestations

Pour les personnes interviewées de ce cluster, les structures supérieures de la GQ sont tout à fait intéressantes (que ce soit à l'échelle de l'établissement / du département ou de la HES / HEP) et leur travail est apprécié. Elles estiment cependant nettement moins importante l'utilité directe des données sur la qualité collectées par des unités organisationnelles centrales pour leur travail. De plus, elles remettent en question le rapport entre, d'une part, le travail et les ressources qui doivent être mises à disposition, et, d'autre part, le bénéfice apporté. Les données ne permettent souvent qu'une comparaison avec d'autres unités organisationnelles de la même HES / HEP, mais pas avec celles d'autres hautes écoles qui travaillent

sur le même marché. Ce dernier aspect serait particulièrement intéressant pour le développement.

Elles considèrent par contre comme plus importantes les structures qu'elles ont-elles-mêmes créées pour assurer et améliorer la qualité de leurs prestations. Elles axent leur priorité surtout sur leurs interlocuteurs directs, les étudiant(e)s et les partenaires de la pratique et de la recherche. Les unités organisationnelles qui entretiennent des relations directes avec les partenaires de l'industrie soulignent l'avantage lorsque leur organisation de la GQ et leur système de GQ sont compatibles avec les systèmes qui sont installés et connus chez leurs partenaires.

Cluster des enseignant(e)s et chercheurs/chercheuses

Les personnes interviewées de ce cluster sont en général peu informées sur l'organisation générale de la GQ de la HES / HEP ou de l'établissement / du département. L'important pour elles, ce sont les efforts déployés par leur unité organisationnelle, sur lesquels elles peuvent avoir une influence directe. Pour beaucoup d'enseignant(e)s et chercheurs / chercheuses, l'organisation de la GQ de la HES / HEP concerne plus la standardisation et le contrôle que le développement de leur travail. Ces personnes ne font pas le lien direct entre les nombreuses données qu'elles doivent fournir et le sujet de la qualité. Elles attirent aussi l'attention sur le fait qu'une surabondance de structures et d'instruments pour la GQ a un effet paralysant.

Cluster Administration/Services

Les personnes interviewées de ce cluster soulignent l'importance d'une organisation réglée de la GQ et de son intégration dans les processus de direction de la haute école. Elles sont en faveur d'un système de GQ contraignant pour toutes les unités organisationnelles, afin de pouvoir établir des comparaisons transversales entre les établissements/départements et de pouvoir faire le lien entre les données sur la qualité et les données financières. Elles insistent sur le fait que l'administration doit être intégrée dans la GQ, tout comme le secteur académique.

4.4 Commentaires

L'organisation de la GQ est établie dans la majorité des HES / HEP, les missions et les responsabilités sont clarifiées et les ressources sont déjà mises à disposition. Les acteurs ont pris en principe conscience du fait que la GQ est une mission de direction et ne peut pas être déléguée. Les structures organisationnelles pour la GQ se ressemblent dans les différentes HES et HEP.

Les responsables de la qualité jouent un rôle important. Ils et elles sont perçus(e)s comme étant les véritables moteurs de la GQ. Leur mission est difficile à réaliser, entre contrôle et conseils, et nécessite des qualités psychologiques adéquates.

Les interviews mettent en évidence deux thèmes principaux des préoccupations des hautes écoles en ce qui concerne l'organisation de la GQ. Il s'agit, d'une part, de la question de la centralisation et décentralisation de la GQ, et des conséquences que cela entraîne pour l'organisation. D'autre part, il s'agit du positionnement de la GQ au sein du management stratégique de la haute école.

Deux thèmes importants pour l'organisation de la GQ ont été à peine esquissés. L'un concerne l'implication des étudiant(e)s dans la GQ et leur place dans l'organisation de la GQ ; l'autre est la question de savoir qui devrait assumer la fonction de responsables opérationnels de la qualité. Faut-il que ce soit des expert(e)s spécialisé(e)s des services ou des représentant(e)s du personnel académique qui devraient exercer cette fonction en plus de leur activité d'enseignement, de recherche ou de direction ? La réponse à cette question revêt une certaine importance pour la perception d'une identité en tant que haute école et le rôle que doit jouer la GQ.

5 Mise en place et développement de la culture de la qualité

5.1 Introduction

Comme cela a été indiqué au Chapitre 2, un aspect essentiel de la gestion de la qualité est la culture de la qualité. Les conceptions implicites ou explicites de la qualité dans une organisation sont la base pour

le choix ou le développement d'un système de GQ avec les instruments afférents. La culture de la qualité fait partie de la culture de l'organisation et est fortement liée à la conception fondamentale d'une organisation, aux normes et aux valeurs pour lesquelles on s'engage, et à la vision. Cela concerne aussi bien le positionnement vers l'extérieur que le traitement du personnel de la haute école en interne et la conception de la direction.

Si l'on consulte les sites Internet des hautes écoles spécialisées et des hautes écoles pédagogiques, on y trouve de nombreux documents relatifs à la conception, à la vision et aux valeurs des écoles. Elles ont de bons atouts dans ces domaines. On constate cependant une certaine uniformité dans les contenus. La question se pose de savoir jusqu'à quel point ces valeurs déclarées sont vécues et comment leur application est assurée et éventuellement contrôlée.

5.2 Thèmes principaux

Pendant les interviews d'expert(e)s, la question de la culture de la qualité a été abordée principalement sous les aspects suivants :

- Comment peut-on décrire la culture de la qualité de la haute école ?
- Quelles en sont les caractéristiques ?
- Quelle est l'incidence de la culture de la qualité au quotidien ?
- Quelle importance prend-elle dans le système de gestion de la qualité ?
- Comment est assurée stratégiquement la culture de la qualité ?

5.3 Résultats

5.3.1 Évaluations générales

Une grande importance est accordée en général à la culture de la qualité en tant que partie de la culture de l'organisation. Trois aspects sont traités prioritairement et pondérés différemment : les valeurs et les normes de l'organisation, le professionnalisme sous forme des compétences techniques et sociales des collaborateurs, et la conception de la direction.

En ce qui concerne les normes et les valeurs, les personnes interviewées soulignent qu'elles doivent

être élaborées et développées en commun et qu'elles ne doivent pas être prescrites si elles veulent être réellement vécues. Cela implique, d'une part, un engagement des responsables de la direction à tous les niveaux et, d'autre part, des structures au sein desquelles on peut discuter sur les normes et les valeurs ainsi que leur application. Il est également essentiel que les documents dans lesquels elles sont rédigées, soient publiés et communiqués. Ils doivent guider les actions et servir de référence permanente. Ces normes et ces valeurs devraient être formulées de manière à ce que l'on en déduise des indicateurs que l'on peut vérifier.

Le secteur des ressources humaines est également considéré comme décisif pour la culture de la qualité. On ne peut atteindre la qualité que si l'on embauche les bonnes personnes possédant les compétences techniques et sociales adéquates. Afin de pouvoir garder ces collaborateurs, il faut leur offrir des conditions générales adéquates en matière de missions, de compétences et de responsabilités, mais aussi de possibilités de développement, de promotion et d'estime.

Le troisième aspect concerne le comportement des collaborateurs et collaboratrices entre eux au sein de l'organisation. Il est fortement marqué par la conception de direction qui doit être compatible avec les valeurs de l'organisation. Les expert(e)s estiment que la nécessité du dialogue entre la direction et les collaborateurs / collaboratrices est particulièrement importante. Les enseignant(e)s et les chercheurs / chercheuses ne sont pas des récepteurs d'ordres mais des expert(e)s qui se sentent co-responsables du développement de l'organisation et veulent donc également s'engager.

5.3.2 Évaluations des différents clusters

Cluster des directeurs/directrices de HES / HEP et d'établissements / de départements

Les personnes interviewées de ce cluster soulignent la responsabilité relative au traitement du sujet de la qualité dans l'organisation. Ce débat doit être mené dans toutes les unités organisationnelles et pas seulement à l'échelle centrale. La direction doit créer le cadre adéquat, mettre des structures à disposition et veiller à ce que le processus soit mené et que les résultats soient transmis de manière synthétisée à la direction. La direction de la haute

école a une double mission : piloter le processus et faire preuve de leadership.

Une tâche particulièrement difficile est, d'après les expert(e)s, l'équilibre à trouver entre ce qui doit être prescrit et fait de manière centralisée et ce qui doit être réalisé de manière décentralisée, dans les différentes unités organisationnelles. Il faut pour cela trouver un bon compromis.

Les personnes interviewées ont souligné un aspect important de la culture de la qualité : la direction de la haute école doit garder une distance critique et mettre le développement de la haute école et la culture de la qualité en relation avec le développement de l'environnement politique et sociétal. Cela permet de reconnaître à temps les chances et les risques.

Cluster des responsables de la qualité

Les personnes interviewées de ce cluster soulignent l'importance d'un système de gestion de la qualité soigneusement choisi ou développé pour entretenir une culture de la qualité. Les instruments et les processus doivent être sélectionnés et utilisés de manière à ce qu'ils soient acceptés et que les personnes concernées puissent en tirer un avantage direct. Pour cela, une culture participative est favorable si elle permet à tous les collaborateurs et collaboratrices d'intervenir et promeut une coopération étroite entre le corps enseignant et la direction.

Le deuxième aspect important mentionné par les responsables de la qualité est la sélection et le développement du personnel. La mise en place et l'entretien d'une culture de la qualité exigent des personnes qui s'identifient avec l'institution et sa mission.

Cluster des responsables de mandat de prestations

Les personnes interviewées de ce cluster soulignent également la grande importance des compétences et l'importance des collaborateurs et collaboratrices et de leur motivation pour la réussite d'une culture de la qualité. Ou, comme l'exprime une personne interviewée : sans motivation, pas d'engagement ; sans engagement, pas de bon travail ; sans bon travail, pas de qualité. Pour attirer et conserver des collaborateurs et collaboratrices compétent(e)s, de bonnes conditions cadres sont nécessaires afin que

ces personnes puissent donner le meilleur d'elles-mêmes.

Ce cluster souligne en outre que des indicateurs de qualité décidés en commun sont nécessaires pour une culture de la qualité vécue. Ils concernent l'enseignement, la recherche, ainsi que l'administration et les services. Les indicateurs de qualité et leur contrôle ne peuvent pas être uniquement prescrits de l'extérieur (ce qui est encore fortement le cas pour le mandat de prestations Recherche), mais doivent aussi être élaborés par les hautes écoles elles-mêmes en tant qu'institutions académiques.

Cluster des enseignantes et chercheurs/ chercheuses

Pour les personnes interviewées de ce cluster, la culture de la qualité ne dépend pas de formalités et de documents écrits, mais de la manière dont sont vécus les modèles et les valeurs. À leur avis, l'essentiel pour la culture de la qualité est une bonne direction du personnel qui veille à ce que les entretiens annuels avec les collaborateurs et collaboratrices soient des entretiens de développement personnel au cours desquels le mandat de prestations peut être discuté. L'important dans ce cadre, c'est également l'échange d'expertise entre collègues ainsi que les structures afférentes et le temps nécessaire (par ex., ateliers de développement, manifestations sociales pour les échanges informels). Pour ces personnes, la culture de la qualité est fortement liée à la possibilité de développement dans leur domaine de travail direct.

Cluster Administration/Services

Les personnes interviewées appartenant à ce cluster soulignent le rôle de la direction pour la mise en place et l'entretien d'une culture de la qualité. Cette dernière doit tenir compte des sensibilités particulières des différents groupes de collaborateurs et collaboratrices d'une haute école, celles de l'administration d'une part, et celle du corps académique de l'autre. Chacun des groupes a besoin de l'autre. Grâce à sa communication et à son rôle d'exemple, la direction peut largement contribuer à une culture de la qualité. L'entretien de la culture de la qualité est tout aussi important que la mise en œuvre d'un système de GQ avec ses instruments.

5.4 Commentaires

Les HES / HEP ont des difficultés pour décrire concrètement la culture de la qualité et ses caractéristiques. Les personnes interviewées indiquent plutôt des principes et des conditions générales pertinents pour la mise en place d'une culture de la qualité. Les interviews montrent qu'une culture de la qualité est basée principalement sur trois piliers. Le premier englobe les documents de base telle que la vision, les objectifs stratégiques et le catalogue des valeurs. Le second pilier porte sur une politique du personnel adéquate pour la haute école, qui laisse aux collaborateurs et collaboratrices une marge de manœuvre pour l'organisation. Le troisième pilier est la conception de la direction qui doit correspondre à celle d'une organisation d'expert(e)s comme le sont les hautes écoles. Elle doit inclure aussi le leadership. Les dirigeants d'une haute école ont un rôle de modèle important en matière de culture de la qualité.

La culture de la qualité n'est pas une valeur statique, qui peut être développée et implémentée, et fonctionne ensuite. Elle est dynamique, et doit être entretenue et développée en permanence. Un système de GQ et des instruments pour la qualité sont utiles dans ce sens.

6 Système de gestion de la qualité et instruments pour la qualité

6.1 Introduction

Un élément important dans le débat sur la qualité est la question du système de GQ et/ou des instruments pour la qualité qui sont utilisés pour collecter des données sur la qualité. Le débat à ce sujet occulte souvent les questions fondamentales relatives à la conception de la qualité, à la culture de la qualité, ainsi que la question de savoir pourquoi ces instruments doivent être utilisés et à quoi servent les données.

Les systèmes de gestion de la qualité ont pour fonction de donner un cadre aux efforts en vue de la qualité et de déterminer avec quels instruments les données et les informations seront collectées et analysées. Il faut être conscient du fait que les instruments et leur utilisation ne sont pas

« neutres ». Le choix entraîne des pondérations, de manière consciente ou inconsciente.

La Conférence des recteurs des hautes écoles spécialisées (KFH), et plus tard aussi celle des hautes écoles pédagogiques (COHEP), ont recommandé aux HES / HEP de choisir le modèle de l'European Foundation for Quality Management (modèle EFQM) en tant que système de gestion de la GQ et ont publié à cet effet un catalogue d'évaluation destiné à ces types de hautes écoles. Celui-ci a pour but d'aider les hautes écoles à saisir les nouveaux critères d'évaluation de l'EFQM.

6.2 Thèmes principaux

Pendant les interviews, les aspects suivants ont été principalement abordés en ce qui concerne le système de GQ et les instruments pour la qualité :

- Système supérieur de gestion de la qualité des HES / HEP (organisation, type de mise en œuvre, acceptation des collaborateurs, expériences) ;
- Incidences du système supérieur de GQ sur la gestion de la qualité dans les diverses unités organisationnelles ;
- Instruments pour la qualité dans l'enseignement et dans la recherche ;
- Évaluation des différents instruments utilisés pour la qualité.

6.3 Résultats

6.3.1 Évaluations générales

Dans pratiquement toutes les HES / HEP ayant participé aux interviews, le modèle EFQM en tant que système de GQ joue un rôle. Ce dernier est essentiellement utilisé de trois manières :

- a) En tant que véritable système de GQ dans le but de se comparer avec d'autres organisations qui utilisent ce système, par la participation à la procédure officielle d'évaluation et à l'ESPRIX-Award ;
- b) En tant que système de GQ interne avec deux objectifs : 1) saisir au cours des années le développement de la qualité de la haute école et documenter les progrès ; 2) avoir la possibilité de se comparer avec les autres unités organisationnelles de sa propre HES / HEP ;

- c) En tant que source d'inspiration et reflet pour un propre système de GQ adapté aux besoins concrets.

Les HES / HEP qui travaillent depuis un certain temps avec le modèle EFQM parlent d'une acceptation croissante du système, notamment si des assesseur(e)s internes sont impliqué(e)s, si des mesures peuvent être prises à l'échelle de l'unité organisationnelle concernée et si les mesures ne sont pas imposées « d'en haut ». Le modèle EFQM est apprécié parce qu'il ne prescrit pas de règles pour la documentation de la qualité, de sorte que les données peuvent être collectées avec divers instruments. Avec sa logique et sa conception, le modèle EFQM peut être considéré en tant que modèle de développement de l'organisation.

Le modèle ISO prend une place nettement inférieure en tant que système de GQ. Il est souvent utilisé, parfois en plus du modèle EFQM, dans des instituts qui ont des liens étroits avec les industries qui utilisent ce système ou qui travaillent en tant que laboratoires d'essais pour l'industrie.

En ce qui concerne les instruments pour la qualité, on note qu'il en existe un large éventail pour l'enseignement. Certains sont plus qualitatifs, d'autres plus quantitatifs, certains sont plus basés sur le dialogue, d'autres fonctionnent de manière plus formalisée, certains sont plus statiques et ont pour but de constater, d'autres sont plus axés sur le développement. Selon leur fonction et leur responsabilité, les personnes interviewées préfèrent et acceptent les instruments qui délivrent les données et les indications pertinentes pour le développement dans leur domaine de responsabilités.

Dans la recherche, on constate que les HES / HEP utilisent un éventail plus restreint d'instruments pour la qualité. On se satisfait souvent de données relatives à l'acceptation de demandes de recherche auprès de la CTI, du FNS ou de programmes de l'UE et/ou de statistiques relatives aux publications dans des revues scientifiques et/ou aux invitations à des conférences d'experts.

6.3.2 Évaluations des différents clusters

Cluster des directeurs/directrices de HES / HEP et d'établissements / de départements

Les personnes interviewées de ce cluster soulignent la nécessité d'un cadre commun de la GQ pour la HES / HEP dans son ensemble. Un système de GQ adéquat permet la mise en place d'une culture de la qualité commune et livre les données utiles pour le développement et la mise en œuvre d'une stratégie globale de la haute école. L'utilisation du système pendant une longue période constitue un avantage. Les HES / HEP qui ont utilisé le modèle EFQM pendant plusieurs années et strictement dans toutes les unités organisationnelles se considèrent bien préparées en vue de l'accréditation institutionnelle.

Les personnes interviewées déplorent parfois que le fait de travailler sur le thème d'un système de GQ fait oublier la vraie question, celle de la qualité académique. Une mentalité EFQM ou ISO dans les hautes écoles n'est pas une condition suffisante pour la qualité académique. Ou, comme l'exprime une des personnes : il ne s'agit pas de posséder le meilleur système de GQ, il s'agit de fournir la meilleure qualité.

Les personnes interviewées appartenant au cluster Directeurs/directrices soulignent, d'une part, l'importance du lien entre le système de GQ et la stratégie, d'autre part, l'importance de fermer la boucle de qualité en ce sens que les défauts constatés donnent lieu à des mesures qui sont mises en œuvre et elles-mêmes évaluées.

Cluster des responsables de la qualité

Les personnes interviewées de ce cluster insistent sur l'importance d'un système de GQ cohérent permettant de satisfaire aux besoins des diverses unités organisationnelles. Cela signifie aussi que les systèmes de GQ doivent être souples afin de pouvoir les adapter aux différentes unités organisationnelles. La mise en œuvre d'un système de GQ doit pouvoir être influencée de manière décentralisée par les unités organisationnelles. Il arrive fréquemment que le système de GQ doive être traduit pour être accepté dans les domaines d'études. La langue utilisée dans un système de GQ n'est pas toujours comprise.

Les responsables de la qualité conçoivent leur mission surtout dans les conseils et le coaching,

aussi bien à l'échelle de la HES / HEP qu'à celle de l'établissement / du département ou du domaine d'études / de l'institut.

Pour les responsables de la qualité, la GQ ne se limite pas à la mise en œuvre d'un système de GQ avec les instruments pour la qualité afférents ; elle implique aussi des prestations d'aide lorsque des défauts ont été constatés. Très souvent, ces personnes organisent elles-mêmes ces prestations (ou y participent), que ce soit en matière de didactique de la haute école, de formation continue pour les enseignant(e)s ou de conseils relatifs à la direction.

Cluster des responsables de mandat de prestations

Les avis des membres de ce cluster concernant le système de GQ et les instruments sont très variés. Les personnes interviewées reconnaissent la nécessité d'un système de GQ pour l'ensemble de la HES / HEP, mais ne sont pas convaincues de son utilité directe pour leur unité organisationnelle. Beaucoup d'entre elles utilisent des instruments supplémentaires qui ne sont pas obligatoires dans le système de GQ de la HES / HEP. Certains d'entre eux existent dans de nombreuses HES / HEP, par ex., les évaluations de l'enseignement ou les enquêtes auprès des étudiant(e)s. D'autres ne sont utilisés que dans quelques unités organisationnelles. Les membres évaluent différemment un système d'incitation en tant qu'instrument pour la qualité, par exemple un prix pour l'enseignement. Un grand nombre de personnes interviewées soulignent qu'il est important de mettre en place une culture de la confiance et de donner aux enseignant(e)s la possibilité d'apporter la preuve de leur qualité au moyen de divers instruments.

Les personnes interviewées appartenant à ce cluster et plus fortement concernées par la recherche jugent moins positivement les systèmes de GQ tels que EFQM ou ISO. Dans la communauté de la recherche, ces systèmes n'ont pas d'importance en tant qu'indicateurs de qualité. Les chercheurs/chercheuses privilégient des critères issus de ces cercles (par ex., publications, citations, exposés dans des conférences, brevets, start-ups) ou de partenaires de recherche de l'industrie (par ex., succès d'application, autres projets). Un succès dans une évaluation EFQM est certes pris positivement en considération et provoque la satisfaction ou la fierté des collaborateurs et

collaboratrices, mais il n'a pas d'impact sur l'environnement direct de la recherche.

Cluster des enseignant(e)s et chercheurs/chercheuses

Les personnes interviewées de ce cluster sont en général informées du fait que la HES / HEP utilise un système de GQ, mais cela n'a souvent pas de pertinence directe pour elles. Elles se préoccupent des instruments pour la qualité utilisés directement dans leur unité organisationnelle et de l'aide proposée pour les mesures d'amélioration. Un système de GQ imposé du haut est vite ressenti comme un contrôle, tandis que les instruments pour la qualité élaborés en commun dans l'unité organisationnelle sont considérés comme une aide et un soutien pour le développement de leur propre travail.

Un instrument de la GQ considéré généralement comme positif est l'entretien annuel avec les collaborateurs, qui porte aussi sur les perspectives personnelles de développement et pendant lequel on décide du mandat de prestations pour l'année suivante.

Cluster Administration/Services

Pour les personnes interviewées appartenant à ce cluster, il est important que le système de GQ et les instruments utilisés puissent être intégrés dans le cycle de management et qu'ils soient planifiables. Néanmoins, une haute école ne peut pas être dirigée uniquement avec un système de GQ. Ce dernier devrait être joint à d'autres systèmes de gestion (par ex., controlling, gestion de processus) pour pouvoir ainsi générer des indicateurs précieux.

Elles soulignent également la nécessité de fermer le cycle de qualité et l'évaluation des mesures d'amélioration.

Pour les personnes interviewées de ce cluster, il est important que leur unité organisationnelle soit aussi intégrée dans le système de GQ et soit traitée comme les unités organisationnelles académiques.

6.4 Commentaires

Parmi les systèmes de gestion de la qualité, l'EFQM est le plus répandu dans les HES et HEP.

Il s'est avéré satisfaisant aux besoins de la direction de la haute école et à ceux des directions d'unités organisationnelles. La systématique et les standards peuvent être clairement interprétés pour les différents domaines d'études et mandats de prestations d'une part, et pour l'administration et la partie académique d'une haute école d'autre part. Ce système est probablement également apprécié parce qu'il n'impose pas strictement la manière d'apporter la preuve de la qualité et que les hautes écoles ont une marge de manœuvre pour le choix des instruments.

On constate que le modèle EFQM est utilisé de diverses façons dans les HES / HEP. Parfois, il est utilisé en tant que système de GQ interne, les évaluations étant réalisées par des assesseur(e)s internes. Les hautes écoles renoncent dans ce cas à un label décerné par les organisations compétentes (SAQ, ESPRIX) pour indiquer l'état du développement de la qualité. D'autres HEP / HES souhaitent volontairement obtenir ce label pour divers motifs (par ex., marketing, renommée, possibilités d'améliorations suite à un feedback externe, possibilité de comparaison et de benchmarking). Il ne faut pas sous-estimer non plus l'impact interne sur les collaborateurs et collaboratrices : un bon résultat attesté par une évaluation officielle est source de satisfaction et même de fierté. D'autres hautes écoles s'inspirent du modèle EFQM pour mettre en place leur propre système de GQ ou l'utilisent en tant que check-list pour n'oublier aucun aspect important dans leur propre système.

Beaucoup de personnes interviewées ont cité les prestations de traduction par la direction du domaine d'études, que le modèle EFQM exige pour les domaines d'études des sciences sociales, de l'art et de la pédagogie. Cela peut être un indice sur l'état d'intégration de domaines d'études dans l'ensemble de la haute école et sur la coopération interdisciplinaire. C'est toutefois également un indicateur de l'intérêt académique des collaborateurs et collaboratrices et de la disposition à penser au-delà des limites de leurs domaines d'études. On pourrait attendre de la part des enseignant(e)s des hautes écoles qu'ils et elles soient capables et disposé(e)s à comprendre des concepts élaborés dans un autre environnement et à les adapter à leur propre domaine.

Les interviews ont fait ressortir que les HES et les HEP disposent d'un large éventail d'instruments pour l'assurance qualité en vue de développer l'enseignement. Ceux-ci vont d'une stratégie de bon enseignement à des formes de soutien pour le développement de l'enseignement (par ex., en créant des peer tandems), en passant par l'évaluation des cours. Les étudiant(e)s sont pratiquement partout impliqué(e)s dans l'évaluation des cours, en général pour donner seulement un avis, rarement dans le cadre du développement du questionnaire, de l'analyse et de la fixation de mesures. Les HES et les HEP et/ou les enseignant(e)s et les directeurs/directrices de filières d'études perdent ainsi des opportunités. Tandis que l'évaluation des cours porte plus sur le développement direct d'une filière d'études, la définition stratégique et le positionnement d'une filière font plutôt l'objet d'enquêtes auprès des étudiant(e)s, soit avec des questionnaires, soit auprès de groupes prioritaires, de manière centralisée. De nombreuses HES et HEP exploitent les enquêtes de l'Office fédéral de la statistique pour collecter des informations complémentaires.

Tandis que les HES/HEP disposent de bonnes expériences en matière d'assurance et de développement de la qualité de l'enseignement, le secteur de la recherche dispose encore de peu d'instruments propres adaptés à l'orientation vers l'application. Le souhait a été exprimé que, dans la perspective de l'accréditation institutionnelle, on se préoccupe particulièrement de standards semblables pour tous les types de hautes écoles.

7 Gestion de la qualité dans les HES et les HEP et accréditation institutionnelle

7.1 Introduction

Cette enquête auprès d'expertes et d'experts est directement motivée par une réflexion sur la question de savoir ce que la nouvelle accréditation institutionnelle en vertu de la LEHE va entraîner pour les HES et les HEP et comment elles évaluent leur gestion de la qualité actuelle dans la perspective du nouveau régime d'accréditation. Ce dernier contrôlera si les HES et les HEP disposent d'un système d'assurance qualité qui garantit la

qualité de leurs prestations dans l'enseignement, la recherche et les services. L'ensemble de l'institution y est pris en compte, plutôt que les établissements / départements ou d'autres unités organisationnelles individuellement. La direction de la haute école est responsable d'apporter la preuve d'un système de GQ efficace.

L'enquête auprès des expert(e)s a été réalisée à un moment où les nouveaux standards d'accréditation étaient connus et où l'entrée en vigueur est prévue pour 2016. Les HES/HEP disposent d'un délai jusqu'en 2020 pour demander l'accréditation institutionnelle auprès de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ).

L'accréditation institutionnelle était déjà prévue pour les HES en vertu de la loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées en vigueur (LHES). Les standards afférents de 2004 n'ont été cependant appliqués directement que dans deux HES (privées). Les HES de droit public étaient soumises auparavant à des procédures d'accréditation et/ou d'approbation selon d'autres standards qui ne mettaient pas la priorité sur la gestion de la qualité. Les résultats étaient considérés par la Confédération comme une accréditation selon la LHES. Celle-ci a été prolongée dans la perspective de la nouvelle législation.

7.2 Thèmes principaux

Pendant les interviews, les aspects suivants ont été abordés en ce qui concerne l'accréditation institutionnelle et la GQ existante :

- Connaissances sur l'accréditation institutionnelle conformément à la LEHE ;
- Défis à relever par les HES/HEP en liaison avec les nouveaux standards d'accréditation ;
- Incidences de la nouvelle procédure d'accréditation sur le système actuel de GQ et l'organisation de la GQ ;
- Mesures prises ou prévues ;
- Attentes face au développement de la GQ dans sa propre HES/HEP.

7.3 Résultats

7.3.1 Évaluations générales

Plus les personnes interviewées se situent haut dans la hiérarchie de la direction, plus elles connaissent la nouvelle forme d'accréditation conformément à la LEHE et plus elles sont conscientes des défis qu'elles devront relever. Cette prise de conscience s'accompagne d'un respect vis-à-vis de cette procédure, nouvelle sous cette forme pour les HES / HEP. Les hautes écoles qui ont travaillé systématiquement et résolument au cours des dernières années avec le modèle EFQM et dans lesquelles ce modèle a été géré de manière centralisée par la direction se sentent bien préparées pour l'accréditation institutionnelle. Les HES / HEP qui ont jusqu'à présent mis en œuvre la GQ à l'échelle de l'établissement / du département sans direction ou pilotage actif de la part de la direction de la haute école, et éventuellement aussi sans système commun, se voient pour leur part confrontées à de grands défis qui peuvent concerner l'organisation actuelle de la haute école, l'architecture de direction ou la mise en place d'une conception homogène de la direction. La nouvelle accréditation est pour elles l'occasion d'opérer un développement de grande ampleur de la haute école. Cela concerne surtout les HES dans lesquelles les unités organisationnelles décentralisées jouaient un très grand rôle de direction. Des travaux de planification ou même des mesures sont déjà souvent en cours.

On constate une certaine retenue quant à l'inscription pour l'accréditation. Les acteurs préfèrent attendre un peu et suivre l'évolution. Peu d'HES / HEP savent déjà exactement la date à laquelle elles veulent réaliser la procédure.

Les responsables de la qualité sont bien informé(e)s sur les nouveaux standards et la procédure d'accréditation, et mènent activement les travaux de planification et de préparation. Étant donné que ces travaux auront dans différentes HES des implications politiques et structurelles, ils et elles ont encore parfois les mains liées.

Les dirigeant(e)s inférieur(e)s et les enseignant(e)s sont moins informé(e)s des implications liées au nouveau régime d'accréditation. Certain(e)s réagissent de manière neutre, d'autres sont sceptiques quant aux incidences.

7.3.2 Évaluations des différents clusters

Cluster des directeurs/directrices de HES / HEP et d'établissements / de départements

Les personnes interviewées appartenant à ce cluster soulignent et apprécient la perspective du nouveau régime d'accréditation, du niveau des programmes à celui de l'institution. Elles sont conscientes du fait que cela pourrait impliquer une révision de l'organisation actuelle des HES / HEP et des responsabilités. Certaines ont pris des mesures à cet effet et, par exemple, renforcé les unités centrales de la GQ. Dans d'autres HES, des réorganisations ont été prévues afin de satisfaire aux exigences de la nouvelle législation sur l'accréditation. L'accréditation institutionnelle conduit au fait que la gestion de la qualité en général sera liée plus fortement au développement de la haute école dans son ensemble, et au développement et à la mise en œuvre de sa stratégie.

Les représentant(e)s des HES apprécient l'abandon d'une accréditation contraignante des programmes. Cela leur donne plus de marge de manœuvre pour adapter au « marché » leur offre de formation. Ces personnes sont cependant conscientes du fait qu'elles doivent mettre en place une procédure interne d'approbation pour les nouvelles filières d'études.

Dans les HEP, la reconnaissance des diplômes en vertu de la législation de la CDIP sera conservée en sus de l'accréditation institutionnelle. Les personnes interviewées des HEP acceptent, voire apprécient la situation. La procédure d'accréditation et la reconnaissance des diplômes doivent pourtant être adaptées l'une à l'autre afin d'éviter les doublons.

Tandis que les HES / HEP ayant des années d'expérience avec une gestion de la qualité intégrale, pilotée de manière centralisée, se considèrent bien préparées pour l'accréditation institutionnelle, les autres se voient confrontées à de grands défis. Pour elles, le problème n'est pas le manque d'un système de GQ commun, mais la perception en tant qu'institution académique responsable de ses objectifs et de sa stratégie. La LEHE, en commun avec les standards d'accréditation, est considérée comme le cadre de référence pour la définition en tant qu'institution académique. Un système de GQ ne peut pas supplanter ce travail de définition. La priorité est un

travail de définition concernant l'identité de la haute école en tant qu'organisation globale. Cela implique de mener le débat sur la qualité au sein de la haute école en commun avec tous les acteurs. Les différents acteurs de la haute école seront par conséquent tenus à une démarche globale pour l'ensemble de l'organisation. Cela est considéré par certaines HES/HEP comme un processus de culture et de changement et abordé en tant que tel.

Les HES/HEP de petite taille expriment aussi des craintes liées à l'accréditation institutionnelle concernant le travail, les exigences de professionnalisation de la GQ et de certains standards qui revêtent une importance pour les grandes hautes écoles et non pour les plus petites. La mise en œuvre de l'accréditation institutionnelle ne devrait pas conduire à ce que les petites hautes écoles ne puissent pas satisfaire aux exigences et doivent abandonner leur autonomie. Le nouveau régime d'accréditation devrait permettre aux HES et aux HEP de conserver leur caractère spécifique et d'éviter que la norme pour l'assurance qualité dans les différents mandats de prestations soit reprise des hautes écoles universitaires sans aucun contrôle.

Cluster des responsables de la qualité

Les personnes interviewées de ce cluster ont déjà réfléchi intensivement aux standards pour l'accréditation institutionnelle. Elles les jugent positifs, entre autres parce qu'ils permettront une comparaison directe avec d'autres hautes écoles. Les expert(e)s sont d'avis que l'accréditation institutionnelle donnera une impulsion à la gestion de la qualité et que cela offrira des opportunités de dialogue avec les collaborateurs et collaboratrices sur ce qu'est la qualité. Ces personnes souhaitent que les dirigeant(e)s des hautes écoles ne fassent pas de l'accréditation institutionnelle un simple exercice, mais la considèrent comme un processus ordonné. Elles considèrent aussi l'accréditation institutionnelle comme une possibilité d'évaluer leur propre système de GQ et les instruments utilisés pour la qualité.

Les personnes interviewées expriment également des craintes. Elles évoquent le fait que ces efforts pourraient mener à une harmonisation des hautes écoles et que le contrôle pourrait prendre le dessus. Elles sont sceptiques quant aux efforts visant à obtenir d'autres labels de qualité outre l'accréditation institutionnelle.

Cluster des responsables de mandat de prestations

Pour les personnes interviewées appartenant à ce cluster, l'accréditation institutionnelle est encore relativement éloignée. Pour elles, c'est l'affaire de la direction des HES/HEP ou tout au plus celle de l'établissement / du département et cela ne les concerne pas directement. Suite aux expériences faites avec les systèmes de GQ et les instruments pour la GQ, elles ne s'attendent à rien de nouveau.

Elles expriment également certaines réserves. La GQ pourrait être encore plus normalisée et occuper des ressources supplémentaires. L'état des connaissances sur l'accréditation institutionnelle conduit en partie à des incertitudes chez les collaborateurs et collaboratrices. Dans une interview, une personne souligne le fait que la tendance à réglementer dans le domaine des hautes écoles, avec la mise en place du droit de recours, est contre-productive pour la qualité. On n'osera plus la nouveauté, l'innovation. La formalisation croissante de la GQ dans le cadre de l'accréditation institutionnelle pourrait accentuer cette évolution.

Cluster des enseignant(e)s et chercheurs/chercheuses

L'accréditation institutionnelle n'est pas un sujet d'intérêt pour les personnes interviewées appartenant à ce cluster. Ces dernières sont encore peu informées sur les changements provenant de la direction de la haute école qui les concerneront.

Cluster Administration/Services

Les personnes interviewées appartenant à ce cluster considèrent que l'accréditation institutionnelle est la suite de l'ancienne accréditation ou approbation des programmes. Les exigences actuelles de l'OFFT ou du SEFRI seront remplacées par les nouveaux standards d'accréditation. Ces derniers restreignent également la marge de manœuvre des hautes écoles, comme c'était le cas sous l'ancien régime.

Suite aux expériences faites jusqu'à présent avec l'accréditation, elles ne s'attendent pas à des problèmes particuliers. Concernant la gouvernance, il pourrait y avoir tout au plus une petite différence exigeant encore de nouvelles régulations de la part des HES/HEP.

7.4 Commentaires

Les HES / HEP abordent l'accréditation institutionnelle en vertu de la LEHE avec attention. Un grand nombre d'entre elles estiment que tout ne se fera pas sans embûches et que les nouvelles exigences impliqueront des adaptations fondamentales. Celles-ci pourraient concerner la configuration des HES / HEP, l'identité en tant que haute école, l'organisation interne et le règlement des compétences ou l'orientation stratégique. Certaines HES / HEP considèrent cependant l'accréditation plus comme un projet de type administratif et technique. Elles sont d'avis qu'elles ont déjà effectué les travaux préparatoires organisationnels et stratégiques.

Selon les avis exprimés pendant les interviews, l'accréditation institutionnelle conduira dans de nombreuses HES / HEP à un rééquilibrage des tâches et des compétences entre unités organisationnelles centrales et décentralisées. La loi sur l'accréditation engage la direction de la haute école. Cela implique que la GQ devra être réorganisée dans certaines HES / HEP.

L'accréditation institutionnelle revêt une importance fondamentale pour les HES et les HEP. Ce n'est que si les hautes écoles sont accréditées qu'elles auront le droit de porter ce titre et pourront profiter de moyens financiers de la Confédération. Ce sujet concerne aussi les collectivités responsables et leurs organes. Il est étonnant que ce lien et l'implication de ces organes dans le débat sur l'accréditation institutionnelle aient été peu abordés pendant les interviews.

8 Bilan sous forme de 9 thèses

L'accréditation institutionnelle représente un défi pour les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques. Les interviews menées avec des représentant(e)s de différents niveaux hiérarchiques et de différents domaines d'études, exerçant diverses fonctions dans les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques, visaient à capturer toutes les facettes du débat actuel sur le thème de la qualité et de l'accréditation. L'objectif n'était pas de référencer les différents régimes de GQ dans les HES / HEP, mais de donner un aperçu sur la prise de conscience

du problème et sur les expériences faites jusqu'à présent avec la gestion de la qualité. Les interviews ont permis de constater que les points de vue sur le problème se ressemblaient davantage selon la fonction exercée par les partenaires interviewé(e)s dans leur haute école que selon leur domaine d'études.

Pratiquement chaque domaine d'études se réclame de particularités dans le débat sur la qualité et leurs représentant(e)s en déduisent des traitements et des procédures spéciaux avec des instruments propres. Cela peut être correct du point de vue psychologique, mais il s'agit de vérifier si cela est objectivement justifié.

La conception du projet ayant servi à élaborer ce rapport s'est avérée appropriée et a fourni la quantité et la diversité d'informations que l'on avait espérées. Les défis de la nouvelle accréditation institutionnelle sont différents pour les diverses hautes écoles et dépendent de l'organisation et du développement de la GQ existante. Les 30 interviews ont permis de formuler des thèses sur le développement de la GQ qui serviront de base au débat. Le point de référence des thèses sont les exigences que pose l'accréditation institutionnelle à la GQ.

Thèses sur le développement de la GQ dans les HES et les HEP

a) Conditions pour une accréditation institutionnelle

1 Le développement d'une culture de la qualité réfléchi et vécu en tant qu'élément de la culture de l'organisation est la base de tous les efforts en vue de la qualité.

Les partenaires interviewé(e)s associent au concept de culture de la qualité les indications en matière de qualité fournies dans leur HES / HEP par les documents normatifs pour l'organisation et la direction. Dans les documents les plus récents, la qualité et la gestion de la qualité sont un thème important. La mise en œuvre concrète dépend de l'importance de tels documents pour l'action. Une situation a été critiquée pendant de nombreuses interviews, à savoir que l'on ne se préoccupe pas suffisamment d'une vision commune de la qualité. Cela indique qu'il y a encore des efforts à faire pour

accroître la pertinence de tels documents, afin qu'ils jouent réellement un rôle dans le quotidien de la haute école.

Il n'existe pas encore de conception commune sur ce que l'on entend par culture de la qualité dans une institution académique fortement orientée vers le monde professionnel et la pratique. La proposition de l'European University Association (EUA) d'appréhender la culture de la qualité en tant que concept générique englobant, d'une part, les efforts en vue d'une conscience de la qualité en tant que partie intégrale de la culture de l'organisation et, d'autre part également, les instruments et les mesures pour l'assurance et le développement de la qualité, n'a pas été discutée jusqu'à présent ou n'a pas été évoquée pendant les interviews. Définir comment les HES / HEP comprennent ces termes et quelles sont les spécificités pour ces types de hautes écoles pourrait être utile lors des discussions avec les hautes écoles universitaires dans le cadre de l'accréditation institutionnelle.

2 Les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques ont une grande expérience en matière d'accréditation des programmes. Avec leur système de GQ et les instruments pour la qualité, elles peuvent prouver la qualité de leurs filières d'études et l'améliorer. Ceci est une bonne condition pour le développement de la GQ.

Au cours des années précédentes, la GQ des HES et des HEP était fortement axée sur l'accréditation des programmes, en raison des exigences stipulées par la loi sur les hautes écoles spécialisées LHES et celles imposées par la Conférence des directeurs de l'instruction publique CDIP. Les HES n'ont pas réalisé d'accréditation selon les normes de l'OFFT et du SEFRI depuis 2004. Les HEP ne connaissaient jusqu'à présent que la procédure de reconnaissance des diplômes de la CDIP, axée sur une filière d'études concrète.

Les HES ont intériorisé le contrôle de qualité externe de leurs filières d'études au point que certaines HES, établissements ou filières d'études ont entrepris des procédures d'accréditation séparées pour différents produits, en plus des procédures officielles obligatoires. De telles procédures externes d'assurance qualité de produits peuvent être interprétées comme un signe d'ouverture et de transparence. Les hautes écoles

sont suffisamment sûres d'elles-mêmes pour faire évaluer la qualité par des organisations externes et améliorer ainsi leur renommée. Elles peuvent être aussi interprétées comme le transfert de la responsabilité de l'assurance qualité sur une instance externe.

Au cours des dernières années, les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques ont appris à gérer différentes procédures d'accréditation et divers standards de qualité. La CDIP conservera la procédure de reconnaissance des diplômes, qui peut être interprétée comme une forme d'accréditation des programmes. En outre, les filières d'études pour des professions réglementées qui sont proposées dans les HES (par ex., les métiers de la santé, la formation en psychologie) ou les hautes écoles universitaires (par ex., les formations médicales) seront soumises à une procédure de contrôle supplémentaire à l'échelle des programmes. Cette procédure ne sera cependant menée que lorsque la haute école sera accréditée en tant qu'organisation globale. Ainsi l'accréditation des programmes jouera encore un certain rôle pour les HES et les HEP, mais il ne sera pas aussi important que par le passé.

Les HES / HEP disposent aujourd'hui de tout un éventail d'instruments éprouvés pour l'assurance et le développement de la qualité du mandat de prestations Enseignement. Les expériences faites en matière d'assurance qualité de l'enseignement et avec l'organisation afférente de GQ sont utiles pour la mise en place d'un système d'assurance de la GQ qui devra satisfaire aux exigences de l'accréditation institutionnelle. Un système d'assurance qualité efficace pour le mandat de prestations Enseignement est une condition certes nécessaire, mais insuffisante.

3 La loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles, ainsi que les standards pour l'accréditation institutionnelle forment le nouveau cadre pour le développement d'une identité et d'un profil en tant qu'institution académique. Cela exige de la part des HES / HEP de nombreuses adaptations qui auront un impact sur la GQ également.

Avec la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles LEHE et les standards pour l'accréditation, le cadre dans lequel

agissent les HES / HEP a changé. Tandis que, jusqu'à présent, avec la LHES ou les règlements de la CDIP relatifs à la reconnaissance des diplômes, il existait des lois spécifiques pour les HES et les HEP, les trois types de hautes écoles seront dorénavant réglementées par une loi unique, selon une même logique. Pour les HES et les HEP, ce nouveau cadre est moins étroit que les réglementations antérieures. Il leur donne de nouvelles marges de manœuvre qu'il s'agit d'exploiter. Il les incite, ou les oblige, à réexaminer leur propre identité en tant qu'institution académique et éventuellement à la redéfinir.

Les interviews ont montré qu'il en résulte diverses opportunités pour les HES / HEP. Elles concernent la spécification du profil des différents types de hautes écoles, la possibilité pour tous les types de hautes écoles de s'informer mutuellement sur la GQ ou l'éradication des préjugés et des barrières entre les types de hautes écoles, ce qui facilitera une coopération fructueuse.

Le nouveau cadre légal peut exiger de la part des HES / HEP un grand travail d'adaptation de l'organisation, de l'architecture de la direction ou de la culture de l'organisation. La culture de la qualité existante et la gestion de la qualité doivent être révisées en fonction des nouvelles conditions cadres.

b) Exigences relatives au système de GQ

4 L'accréditation institutionnelle est une nouveauté pour les HES et les HEP. Le système de GQ et l'organisation de la GQ sont soumis à de nouvelles exigences et doivent être examinés.

Au début de leur existence, les HES ont été soumises à différentes procédures d'approbation qui ont concerné en partie aussi le niveau institutionnel. Pour les HEP, l'aspect institutionnel était un élément du règlement relatif à la reconnaissance des diplômes. Les sept HES de droit public et les HEP n'ont encore jamais été soumises à une réelle accréditation institutionnelle portant sur le système d'assurance qualité en liaison avec la stratégie de la haute école.

Les interviews ont montré que la réflexion des collaborateurs et collaboratrices des hautes écoles en matière d'assurance qualité porte principalement

sur la qualité de l'enseignement. Les instruments et les mesures d'assurance qualité qui dépassent cette sphère sont peu reconnus et acceptés. Les exigences parfois nouvelles relatives à la GQ, en application des standards pour l'accréditation institutionnelle, exigent une révision et une adaptation éventuelle du système de GQ et de l'organisation de la GQ dans les HES / HEP.

5 Le système de GQ doit être approprié au profil de la haute école. Il doit prendre en compte les exigences de différents groupes d'intérêt ainsi que la totalité du mandat de prestations.

Le modèle EFQM arrive en tête des systèmes de gestion de la qualité utilisés dans les HES et HEP. La majorité des hautes écoles s'appuient directement ou indirectement sur ce système ou s'y réfèrent tout au moins. Il semble que ce modèle peut satisfaire les exigences de ces types de hautes écoles. Il a été certainement une aide également dans le cadre des procédures d'évaluation, d'accréditation, d'approbation et d'autorisation externes menées jusqu'à présent. Il reste à prouver dans quelle mesure ce système de GQ pourra être une aide dans le cadre de l'accréditation institutionnelle. Il faudra vérifier s'il pourra suffisamment saisir et prouver la qualité académique. Le fait que les hautes écoles universitaires en Suisse n'utilisent pas ce système de GQ pourrait inciter à la prudence.

Tandis que les HES / HEP disposent de tout un éventail d'instruments pour l'assurance et le développement de la qualité de l'enseignement, elles en ont beaucoup moins pour le secteur de la recherche et des services. Si l'on part du principe que la LEHE renforcera la recherche en tant que véritable mission pour les hautes écoles, celles de type HES/ HEP pourraient courir le risque de devoir se baser sur des instruments d'assurance et de développement de la qualité qui ne s'avèrent pas adéquats pour la recherche appliquée. Beaucoup de partenaires interviewé(e)s sont conscient(e)s du fait que les HES / HEP doivent encore combler une lacune dans ce domaine.

6 La GQ vit de la participation active de tous les acteurs de la haute école : enseignant(e)s, chercheurs / chercheuses, collaborateurs administratifs et techniques, corps intermédiaire et

étudiant(e)s. Il s'agit de donner à tous la possibilité de participer de manière adéquate à toutes les étapes du processus.

Les interviews ont montré que les enseignant(e)s et les chercheurs/chercheuses sans fonction de direction, tout comme les étudiant(e)s, sont peu impliqué(e)s dans la GQ et peu informé(e)s de l'accréditation institutionnelle. La GQ est pour ces personnes un élément isolé et elles ne voient pas quelle contribution elles peuvent apporter pour la haute école dans son ensemble en livrant des données et quels avantages elles pourraient en tirer personnellement.

Lors du développement de la GQ, il convient de vérifier comment impliquer le personnel académique et administratif ainsi que les étudiant(e)s en tant que ressources supplémentaires. Leurs contributions peuvent être des incitations pour le développement de la haute école, l'identification avec toute l'institution et le développement de la culture de l'organisation. Les hautes écoles doivent également porter une attention particulière aux thèmes de l'information et de la communication en tant que dialogue entre les différents groupes d'intérêt.

c) Organisation de la GQ

7 Tandis que pour l'accréditation des programmes, il faut privilégier une organisation de la GQ proche des établissements / départements compétents pour le développement et la réalisation des filières d'études, l'accréditation institutionnelle ne peut aboutir qu'avec un pilotage centralisé de la GQ.

Les HES et les HEP ont aujourd'hui des formes d'organisation de la GQ très différentes et bien rodées, aussi bien à l'échelle de la haute école dans son ensemble que de celle des établissements / départements. Elles ont été établies au cours des années et reflètent, d'une part, le niveau de développement organisationnel des hautes écoles et, d'autre part, les tâches directes qui devaient être couvertes par la GQ pour satisfaire aux exigences externes (par ex., accréditation des programmes). Des différences existent au niveau du degré de pilotage de la GQ par la direction des HES / HEP et/ou du degré de liberté des établissements/départements.

Dans nombre de hautes écoles, la GQ est un ressort dirigé par un membre de la direction de la haute école, en général le directeur/la directrice d'un établissement ou d'un département. Ce système de ressort offre un avantage : en raison de leur responsabilité du ressort, les dirigeant(e)s d'établissements s'engagent plus fortement en faveur de l'ensemble de la haute école. Cette mission est cependant en général une tâche annexe, pour laquelle les ressources de direction disponibles sont restreintes. C'est pourquoi il ne faut pas sous-estimer le rôle stratégique et opérationnel des services afférents (responsables de la qualité).

En vue de l'accréditation institutionnelle, axée principalement sur le processus d'assurance qualité relatif à la réalisation de la vision, de la mission et de la stratégie, les hautes écoles doivent se pencher sur la question de savoir si l'organisation existante de la GQ permettra d'exécuter les prestations requises. Cela implique la question de la répartition des tâches et des responsabilités entre la direction de la haute école et les directions des établissements/départements.

Dans le cadre de l'accréditation institutionnelle, de nombreuses hautes écoles devront réviser leur structure et leur architecture de direction. Étant donné la grande importance que prendra l'accréditation, il est bon que les hautes écoles réfléchissent en temps voulu la manière de réaliser ce processus et aux ressources qui devront être mises à disposition. Ce processus entraînera éventuellement des processus de changement complexes.

8 La GQ est un élément central dans le développement de la haute école et doit donc être reliée du point de vue organisationnel aux unités de support correspondantes. La GQ ne peut pas être une fin en soi.

Au cours des dernières années, la gestion de la qualité s'est éloignée dans les hautes écoles du contrôle étroit de l'atteinte des objectifs pour englober les pour s'orienter vers la fixation d'évolutions à long terme sur la base d'objectifs stratégiques. Elle peut ainsi jouer un rôle de plus en plus important dans le développement de la stratégie et dans le controlling stratégique. Avec l'accréditation institutionnelle, l'assurance qualité

sera liée plus fortement à la stratégie d'une haute école.

Les interviews permettent de constater que dans de nombreuses HES / HEP, l'organisation de la GQ sera révisée et sera plus fortement liée au développement et à la direction stratégique de la haute école. La GQ ne sera plus considérée comme une « affaire » séparée mais sera intégrée dans le secteur du soutien à la direction. On note également des tendances à abandonner le système de ressort et à accorder à des membres de la direction de la haute école un mandat complet pour ces missions.

9 L'existence de la haute école dépend de l'accréditation institutionnelle. Les organismes responsables sont appelés à créer les conditions générales permettant le succès de l'accréditation. Il convient de les impliquer dans la GQ et dans le processus d'accréditation en fonction de leurs compétences et de leurs responsabilités.

L'accréditation institutionnelle aura une importance directe pour l'existence des HES ou des HEP. Sans accréditation, la haute école ne pourra plus fonctionner sous la forme actuelle. L'organisme responsable, représenté par ses organes, est chargé de créer les conditions pour qu'une haute école réalise avec succès le processus d'accréditation.

Il est recommandé d'intégrer très tôt les organes des organismes responsables dans le processus d'accréditation. Il convient de déterminer d'après quelle configuration, sous quelle forme et dans quel rôle (par ex., donneur de mission, critical friend) ils doivent être intégrés dans le processus. Il convient aussi de veiller à ce qu'ils jouent leur rôle en fonction de leur niveau et qu'ils n'agissent pas en tant qu'instance d'accréditation supplémentaire.

Remarques finales

Remerciements

Les informations pour ce rapport ont été fournies par 30 partenaires interviewé(e)s issu(e)s de HES et HEP dans toute la Suisse. Les personnes sélectionnées étaient issues de toutes les régions, de tous les domaines d'études et elles assumaient diverses fonctions au sein de leur haute école. Les responsables du projet ont proposé une sélection de

personnes à interviewer. Les directions des différentes HES et HEP ont donné leur accord.

Les partenaires interviewé(e)s ont été invité(e)s à exprimer leur opinion et leur évaluation personnelle. Il était garanti que les informations seraient traitées confidentiellement et exploitées de sorte qu'aucune référence aux personnes individuelles ne soit possible. Nous souhaitons remercier les partenaires interviewé(e)s d'avoir accepté l'entretien spontanément, pour le temps qu'ils et elles nous ont accordé et pour leur franchise pendant l'entretien.

À propos de l'auteur

Hans-Kaspar von Matt a été secrétaire général adjoint de la KFH de 2002 à 2009 et était chargé entre autres du dossier du développement de la qualité et de l'accréditation. Depuis, il est consultant libre dans le domaine des hautes écoles. Précédemment, il a dirigé un institut de la Haute

école de travail social (HSA) de la HES bernoise (BFH) et était responsable de la qualité pour la HSA et la BFH. De 2002 à 2015, il a été responsable de la réalisation du programme « Diriger des Hautes écoles - Higher Education Management », une formation continue pour les dirigeants des HES et HEP.

9 Annexe

9.1 Liste des personnes interviewées

Abbé-Decarroux François, Direction générale HES-SO//Genève
Alberton Sigfried, Prof. Dr., SUPSI -Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale DEASS
Bergamaschi Crispino, Prof. Dr., Président de la direction FHNW
Berthiaume Denis, PhD, Rectorat HES-SO
Bircher Fritz, Prof., Haute école d'ingénierie et d'architecture de Fribourg
Blosser Ursula, Prof. Dr., ZHAW - Département Travail social
Bucher Urs, Rectorat HSLU
Clivaz Patrice, Haute École Pédagogique du Valais, HEP-VS
Eidenbenz Michael, Prof., ZHdK – Département Musique
Ettemeyer Andreas, Prof. Dr., Haute école technique interétatique Buchs NTB
Gervasoni Franco, Prof., Direzione SUPSI
Graf Morgenthaler Michèle, ZHdK Secteur Rectorat
Grunder Nina, BHES, Direction Haute école des arts
Gruntz Dominik, Prof. Dr., Haute école d'ingénierie FHNW
Halter Martin, Prof., Rectorat BFH et domaine d'études Économie BFH
Hodel Markus, Prof. Dr., HSLU – Économie
Kallmann Andreas, Direction de l'administration HSLU
Ledergerber Cécile, Prof., ZHAW – Département Santé
Leuthard Martin, PHZH, Service Formation continue et études post-diplôme
Lottenbach Samantha, Rectorat HEP Zoug
Mäder Felix, Direction de l'administration BFH
Messerli Verena, Rectorat HEP St. Gall
Mönnecke Margit, Prof. Dr., Direction Haute école technique Rapperswil HSR
Muff Pius, Prof., Direction HSLU - Économie

Polexe Laura, Dr., Centre universitaire Haute école de travail social FHNW
Realini Antonella, SUPSI - Dipartimento ambiente costruzioni e design DACD
Schkommodau Erik, Prof. Dr., Haute école pour les sciences de la vie FHNW
Vaccaro Luciana, PhD, Rectorat HES-SO
Wörwag Sebastian, Prof. Dr., Rectorat Haute école pour les sciences appliquées St. Gall FHSG
Zutavern Michael, Prof. Dr., Rectorat HEP Lucerne

9.2 Bibliographie, sources

Ehlers Ulf-Daniel, Qualitätskultur für bessere Bildung. Hochschulen auf dem Weg von einer Kontroll- zu einer Qualitätskultur. Dans : Bildungsforschung, Année 5, 2008, 1^{ère} éd.
European University Association EUA, Quality Culture in European Universities : A Bottom-Up Approach. Report on the three rounds of the Quality Culture Project 2002 – 2006. Bruxelles, 2006
Conseil des hautes écoles, Directives du Conseil des hautes écoles pour l'accréditation des hautes écoles et autres institutions du domaine des hautes écoles du 28 mai 2015
Inderbitzin Werner, Akkreditierungsrichtlinien nach HFKG, 2014/06/07 (<http://wernerinderbitzin.ch/akkreditierungsrichtlinien-nach-hfkg>)
Kohler Jürgen, Qualitätskultur – Sinn und Realisierung: Schlagwort oder fassbarer Inhalt. Transparents de l'exposé au séminaire HEM sur la qualité des hautes écoles spécialisées – Au-delà des méthodes, instruments et structures, les 22 et 23 janvier 2009 à Appenzell
von Matt Hans-Kaspar, Rapport de Bologne Hautes écoles spécialisées 2010. État de la mise en œuvre de la réforme de Bologne dans les hautes écoles spécialisées. Étude réalisée sur mandat de la KFH. Lucerne, 2010