

Recommandations sur la planification, le développe- ment et l'implémentation d'un sys- tème de gestion de la qualité

COHEP, mai 2008

Auteur: Daniela Mäder, PHZH / Groupe de travail Développement de la qualité de la COHEP

Etat: Adopté par l'Assemblée plénière de la COHEP le 12/13 mars 2008

Table de matières

Situation initiale et objectifs	3
Clarification des notions	4
1. Notions	4
2. Reconnaissance et certification	4
3. Instruments et méthodes	5
Conditions	6
4. Développement de la qualité: une tâche de la direction	6
5. Développement de la qualité: une activité transversale	6
6. Ressources financières	7
7. Ressources personnelles	7
8. Clarification et description des rôles	8
9. Tâches à accomplir	9
10. Développement de la qualité en tant que gestion de projet	10
Développement de la qualité	11
11. Processus de développement de la qualité	11
12. Phase de recherche et d'orientation (phase d'exploration)	12
13. Phase de décision	13
14. Phase de sensibilisation	14
Phase de développement et de planification	16
Phase de pilotage et de mise en œuvre	17
Phase d'évaluation	19
Phase d'assurance de la qualité	20

Situation initiale et objectifs

Les hautes écoles pédagogiques sont tenues de se doter d'un système de gestion de la qualité. Les lois ne donnent toutefois pas de directives claires à ce sujet. Ainsi, les hautes écoles disposent d'une grande marge de manœuvre quant au choix d'un tel système.

En publiant les présentes recommandations, la COHEP vise à soutenir les hautes écoles pédagogiques lors du développement de leur système de gestion de la qualité. Le modèle EFQM figure au centre de ses réflexions. Mais les hautes écoles pédagogiques sont libres de choisir le système qui leur convient le mieux. Les recommandations de la COHEP leur donneront cependant un aperçu des éléments essentiels d'un système de gestion de la qualité, qu'elles pourront ainsi intégrer dans leur propre modèle. Selon la COHEP, il est essentiel que les systèmes de gestion de la qualité des HEP se fondent sur les *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*.

Dans son « Catalogue d'évaluation pour les hautes écoles spécialisées . un instrument efficace de diagnostic de la qualité » publié en 2003, la Conférence suisse des hautes écoles spécialisées s'est prononcée en faveur du modèle EFQM. Si celui-ci offre un cadre optimal au développement de la qualité sans limiter la marge de manœuvre de ses utilisateurs, les critères développés sont néanmoins applicables à l'ensemble des HEP. Il est ainsi possible de procéder à des comparaisons puisque toutes les hautes écoles se réfèrent aux mêmes critères. « Excellence », qui fait partie intégrante du modèle EFQM, se fonde sur un système d'autoévaluation: l'ensemble du personnel cadre et non cadre procède lui-même à l'évaluation des normes de qualité de son institution. Précisons encore que le modèle repose sur un processus d'amélioration constante, contribuant au développement des hautes écoles elles-mêmes.

Certaines hautes écoles pédagogiques utilisent déjà le modèle EFQM et proposent des activités de qualité conformément à « Excellence ». Jusqu'à ce jour, une majeure partie des activités des HEP se focalisaient sur l'évaluation. Les exigences en matière d'assurance qualité envers les hautes écoles pédagogiques sont cependant très variées. En effet, les lois exigent la mise en place d'un système de gestion de la qualité. Par ailleurs, les HEP doivent être accréditées d'ici à 2011 et leurs mandats ainsi que le marché leur demandent de se doter d'un profil et d'affirmer leur position à l'intérieur du système des hautes écoles.

Les présentes recommandations sur la planification, le développement et l'implémentation d'un système de gestion de la qualité ne devraient donc pas limiter la marche de manœuvre des hautes écoles pédagogiques dans le choix de leur propre système. Elles donneront toutefois aux décideurs et aux délégués à la qualité des hautes écoles pédagogiques un aperçu des étapes fort complexes nécessaires à l'introduction d'un tel système. C'est ainsi que les HEP pourront élaborer une planification ciblée et procéder à une mise en œuvre judicieuse du système prévu.

Clarification des notions

1. Notions

Ci-après la notion de «développement de la qualité» sera utilisée pour désigner toutes les opérations ayant trait à la planification, à l'organisation, à la mise en œuvre et au développement de la qualité. Il sera ainsi possible de mettre en évidence la dynamique et les perspectives de développement de ce concept.

La notion de «gestion de la qualité» implique en outre la fonction de pilotage et met en évidence que le développement de la qualité est du ressort de la direction.

Un système de gestion de la qualité (SGQ) est une méthode de gestion d'entreprise. Garantissant le contrôle des procédures, il vise l'amélioration durable de la qualité et du développement des produits et des services.

«Excellence» qualifie des activités de qualité permettant d'obtenir des résultats de premier ordre conformément au modèle EFQM.

«EFQM», abréviation de «European Foundation for Quality Management», est une fondation qui s'engage à promouvoir la diffusion et l'utilisation des systèmes de gestion de la qualité portant son label. Le système EFQM est un modèle générique européen qui permet à une entreprise de procéder à une autoévaluation de son organisation. Il est établi que l'utilisation de «Excellence» favorise le développement des entreprises à long terme.

Si l'assurance qualité vise la mise en œuvre des exigences fixées et la réalisation des objectifs escomptés, elle entend en premier lieu préserver la qualité acquise. L'assurance qualité n'est qu'une partie de la gestion de la qualité. Pour pouvoir assurer la qualité de ses produits et services, il convient d'abord de définir des objectifs, de mettre en œuvre les mesures visées et d'apprécier leurs effets.

La gestion de la qualité cherche à réaliser une amélioration continue. Elle repose sur un cercle vertueux composé de quatre étapes: «Plan» (préparer, planifier) . «Do» (mettre en œuvre) . «Check» (contrôler) . «Act» (standardiser). Le cycle PDCA, appelé aussi roue de Deming, vise un processus d'amélioration continue reposant sur une approche systématique selon laquelle les activités, les produits et les services sont planifiés, mis en œuvre, contrôlés et améliorés. Dans certains cas, il est possible que les améliorations escomptées ne se produisent pas. Il conviendra dès lors de prendre d'autres mesures.

2. Reconnaissance et certification

Différentes sortes de certifications ou d'attestations permettent de procéder à la reconnaissance des normes de qualité.

La «certification» est une procédure attestant qu'un produit, un processus ou un service sont conformes à des exigences spécifiées. Contrairement à l'accréditation, la certification conduit, comme son nom l'indique, à l'attribution d'un certificat. En général, celui-ci est de durée limi-

tée. Quant au contrôle des normes de qualité, il est effectué de manière indépendante par l'entreprise elle-même.

L'«accréditation» vise le contrôle et la mise en œuvre de normes de qualité qui s'inscrivent dans un cadre minimal contraignant. Elle porte par exemple sur les hautes écoles en tant qu'institutions et leurs filières de formation (bachelor et master) et sera probablement applicable aux hautes écoles pédagogiques dès 2011/12. Elle sera régie par la loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE). Il s'agira encore de développer des normes correspondantes qui seront définies par analogie à celles des universités et des hautes écoles spécialisées. Pour pouvoir bénéficier d'une accréditation, la HEP devra obligatoirement disposer d'un système de gestion de la qualité. Une des normes de qualité s'appliquant aux hautes écoles spécialisées est par exemple la suivante: «La haute école spécialisée dispose d'un système de gestion de la qualité et vérifie périodiquement l'impact des mesures prises.» Ainsi, la haute école doit prouver qu'elle a mis en place un SGQ et que celui-ci fonctionne. D'autre part, il convient de préciser que l'accréditation elle-même ne correspond pas à un SGQ.

3. Instruments et méthodes

L'autoévaluation («Self Assesment») est l'instrument qui permettra d'apprécier les critères inhérents au modèle EFQM et, dès lors, de juger de l'état d'avancement de l'«Excellence» au sein d'une institution. Grâce à la «logique RADAR», il est possible d'évaluer tant les opérations et les procédures que les résultats. RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment et Review) permet d'analyser l'ensemble des éléments. Ce système vérifie si la procédure est correcte, si elle est appliquée à l'ensemble de l'institution, si elle est régulièrement soumise à un contrôle et améliorée le cas échéant, et si elle permet d'atteindre les résultats escomptés. Grâce à l'autoévaluation, il est possible de déterminer les forces d'une institution ainsi que ses possibilités de développement. Ces dernières pourront à leur tour influencer sur le développement de la qualité.

Recommandation 1:

Avec ses neuf critères, le modèle EFQM constitue un système complet de développement de la qualité. Il peut ainsi être recommandé aux hautes écoles pédagogiques. L'autoévaluation permet de définir les normes de qualité des HEP, de révéler leurs forces et leur potentiel de développement et de promouvoir un processus d'amélioration permanente.

Exposé des motifs:

Le modèle EFQM englobe tous les aspects importants qui contribuent à doter les hautes écoles pédagogiques d'un profil et leur permettent d'affirmer leur position.

Conditions

4. Développement de la qualité: une tâche de la direction

Le développement de la qualité et la mise en place d'un système de gestion de la qualité sont des tâches de direction. Avant d'entreprendre quoi que ce soit dans ce domaine, la direction ou le rectorat de la haute école pédagogique en question doivent manifester leur engagement à disposer d'un tel système et absolument communiquer leur intention au personnel.

Les systèmes de gestion de la qualité entrent également en ligne de compte dans le cadre de l'administration et de la direction d'une entreprise (ainsi, par exemple, le modèle EFQM, en corrélation avec un tableau de bord prospectif, peut constituer un excellent instrument de gestion d'une organisation). C'est la raison pour laquelle, il serait judicieux que la direction se familiarise au préalable avec cette thématique et se perfectionne dans ce domaine à l'aide de formations ciblées (formation d'assesseur, formation à la qualité).

Recommandation 2:

Il est important que le personnel cadre des hautes écoles pédagogiques se penche de manière approfondie sur «Excellence» et le modèle EFQM dans le cadre d'une formation d'assesseur ou d'une formation à la qualité.

Exposé des motifs:

Le modèle EFQM est très complexe. Pour que le personnel cadre puisse l'utiliser à bon es- cient et se familiariser avec «Excellence», son étude approfondie est indispensable.

5. Développement de la qualité: une activité transversale

Le développement de la qualité ou la gestion de la qualité sont des activités transversales, autrement dit: elles concernent tous les processus et les dossiers d'une haute école. La responsabilité dans ce domaine revient à la direction de la haute école. Cette dernière doit créer les conditions nécessaires à la mise en œuvre opérationnelle du système EFQM.

Il est en outre très important de procéder au développement de la qualité en corrélation avec celui de l'organisation de l'école, car développement de la qualité signifie développement de la haute école. Enfin, l'initiation de projets de gestion de la qualité devrait toujours aller de pair avec le développement de la qualité.

Recommandation 3:

C'est à la direction de la haute école qu'il convient d'assumer la responsabilité du développement de la qualité. Le personnel cadre des différentes unités d'organisation doit lui aussi prendre des responsabilités dans ce domaine. Il faut également faire participer les collaborateurs au développement de la qualité. Chacun d'entre eux doit veiller à atteindre, dans son domaine d'activité, le niveau de qualité exigée en matière de processus, de produits et de services.

Exposé des motifs:

La direction des hautes écoles pilote le développement de la qualité sur le plan stratégique et crée les conditions nécessaires à la mise en œuvre opérationnelle des mesures y relatives. Grâce à sa position hiérarchique et à sa fonction, elle assure la réalisation des dites mesures et impose éventuellement des sanctions si celles-ci ne sont pas appliquées.

6. Ressources financières

Le développement de la qualité suppose la mise à disposition de ressources financières. Il vaut la peine d'être «généreux» dans ce domaine, car la qualité est un élément essentiel au développement des hautes écoles et repose de manière déterminante sur le potentiel financier d'une haute école.

Recommandation 4:

Pour qu'une haute école soit en mesure de réaliser un nombre minimum d'activités de qualité, il convient de prévoir un budget de 100 000 francs à cet effet. Ce montant inclut l'affectation de ressources personnelles (p.ex. des formateurs et formatrices) pour mettre en œuvre des projets, l'acquisition d'un outil de gestion (p.ex. d'un instrument de gestion de projets ou d'enquête et d'évaluation) ainsi que la consultation d'experts extérieurs afin d'accompagner le processus de mise en place, d'organiser des présentations ou de mettre sur pied des ateliers. Viennent s'ajouter au montant prévu les rétributions de la personne et du service délégués à la qualité, qui ne sont pas prises en compte ici.

Exposé des motifs:

Le développement systématique et structuré de la qualité selon le modèle EFQM n'est possible que si les moyens financiers sont suffisants et permettent de favoriser les prestations transversales.

7. Ressources personnelles

Le développement de la qualité n'est pas une tâche qui vient s'ajouter aux activités quotidiennes, il en fait partie intégrante. La direction de la haute école est responsable de la gestion de la qualité sur le plan stratégique. A cet égard, elle doit toutefois pouvoir compter sur la préparation conceptuelle du projet, un soutien méthodologique et la mise à disposition d'outils appropriés. L'exécution de ces tâches revient à une personne ou un service délégués à la qualité qui en assume la responsabilité.

Recommandation 5:

Les effectifs à prévoir dans le domaine de la gestion de la qualité doivent s'élever à 70% au minimum. Ce n'est qu'ainsi qu'il sera possible de concevoir, soutenir, piloter et contrôler systématiquement les activités de qualité. Ce pourcentage est également valable pour les petites hautes écoles. La direction de la haute école doit entretenir une étroite collaboration avec le délégué à la qualité. La qualité doit figurer en permanence ou à tout le moins régulièrement à l'ordre du jour des réunions.

Exposé des motifs:

Il n'est possible de garantir le développement systématique de la qualité selon le modèle EFQM que si des ressources suffisantes sont disponibles pour concevoir et accompagner sa mise en œuvre. En l'absence de telles ressources, l'assurance de la qualité se réduira à des actions sporadiques, peu systématiques et non coordonnées.

8. Clarification et description des rôles

Le mandat des délégués à la qualité ou de l'équipe responsable du développement de la qualité doit être clairement défini et communiqué au personnel. Leurs tâches, leurs responsabilités et leurs compétences sont précisées dans un mandat ou un descriptif d'emploi. Il sera ainsi possible de légitimer le poste et de définir les tâches à remplir par son titulaire. Il convient toutefois de préciser que l'ensemble des efforts à mener pour développer la qualité ne peuvent être délégués à ce service. La responsabilité en matière d'«Excellence» doit être portée par chacun des collaborateurs. La fonction du délégué à la qualité comporte des aspects très différents les uns des autres: d'une part, les délégués à la qualité gèrent et soutiennent le développement de la qualité (gestion); d'autre part, ils conseillent la direction de la haute école (conseil); enfin, les délégués à la qualité prêtent assistance aux unités d'organisation et aux collaborateurs (assistance). Ce «mélange des rôles» devrait être précisé dans le descriptif des tâches. Il faut faire figurer la fonction de délégué à la qualité dans l'organigramme des hautes écoles pédagogiques: pour conférer à cette position suffisamment d'autorité, la fonction de délégué à la qualité doit être une fonction dirigeante.

La réflexion sur le développement de la qualité implique également la participation à des discussions portant sur des processus de décision. Aussi le délégué à la qualité joue-t-il un rôle de chef de file: il dirige des processus et des projets dont il assume la responsabilité et doit ainsi disposer des compétences de décision nécessaires à cet effet. Il doit faire respecter ses décisions et les imposer au personnel hiérarchique supérieur ou inférieur. D'où il importe que ses compétences soient clairement définies.

Recommandation 6:

Il faut convenir des tâches, des compétences et des responsabilités de l'ensemble des unités d'organisation participant au développement de la qualité. Une définition claire du poste de délégué à la qualité s'impose. Le personnel doit être au courant des différents rôles que le titulaire du poste a à jouer. La direction confèrera à ce dernier l'autorité nécessaire à l'accomplissement de son mandat.

Exposé de motifs:

La personne chargée du développement de la qualité doit disposer des compétences nécessaires à l'accomplissement de l'ensemble de ses tâches (gestion, conseil, assistance). Le recteur ou la rectrice ainsi que la direction de la haute école doivent soutenir pleinement l'ensemble des activités ayant trait au développement de la qualité de sorte que le délégué à la qualité puisse s'acquitter aisément de sa mission.

9. Tâches à accomplir

La structure découle des procédures: en effet, il s'agit d'accorder plus de poids au déroulement des tâches qu'à leur organisation. De même, il faudrait considérer les hautes écoles non sous l'angle de leur organisation, de leurs structures ou de leur organigramme mais sous celui de leurs activités et du déroulement de leurs affaires. Aussi est-il très important d'identifier et de définir les activités relatives aux processus de gestion, aux processus clés et aux processus de soutien. Font par exemple partie des processus de gestion: le développement de la stratégie, le développement du personnel, l'établissement du budget, la relation avec les partenaires, etc. Les processus clés sont l'enseignement, la recherche et le développement et l'offre de services. Les processus de soutien englobent la gestion du personnel, l'administration, l'infrastructure et la gestion des données et des informations (développement de bases de données, gestion des documents [Records Management], archivage, etc.).

Dès que les processus sont identifiés et qu'une décision a été prise quant à l'organisation ou à la gestion des processus, il est possible de définir les compétences et les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie. Une comparaison entre les compétences des collaborateurs et leur nombre permet une répartition judicieuse des tâches.

Recommandation 7:

La notion de «processus» joue un rôle essentiel dans le modèle EFQM: la maîtrise des processus est en effet un aspect fondamental d'«Excellence». Il faut donc accorder beaucoup d'importance au déroulement des tâches. Pour ce faire, la gestion des processus doit être solidement ancrée dans les structures des hautes écoles.

Exposé des motifs:

En mettant l'accent sur le déroulement des tâches ou des processus, la haute école peut poursuivre de manière conséquente sa stratégie et ses objectifs et garantir une distribution efficace des produits et services.

10. Développement de la qualité en tant que gestion de projet

La gestion de projet est un instrument important en matière de développement de la qualité. C'est la raison pour laquelle les hautes écoles pédagogiques doivent faire connaître leurs lignes directrices en matière de gestion de la qualité et les mettre en œuvre.

Recommandation 8:

La gestion de projet soutient sur le plan méthodologique les objectifs en matière de développement de la qualité. Le développement ou l'adaptation d'un manuel de gestion de la qualité valable pour toutes les HEP ainsi que la mise en œuvre d'un portfolio y relatif sont à conseiller.

Exposé des motifs:

Il faut que les projets et les processus soient efficaces et efficients. L'ensemble du personnel doit connaître la terminologie utilisée dans ce domaine et être au courant du déroulement des projets et des processus dans ce domaine. Ce n'est qu'ainsi qu'une haute école est en mesure d'atteindre ses objectifs de manière optimale, d'économiser des frais, de gagner du temps et d'augmenter la qualité.

Si ces exigences sont remplies, une haute école peut faire ses premiers pas dans le développement de la qualité. Le modèle de développement de la qualité présenté ci-dessous lui servira de référence.

Développement de la qualité

11. Processus de développement de la qualité

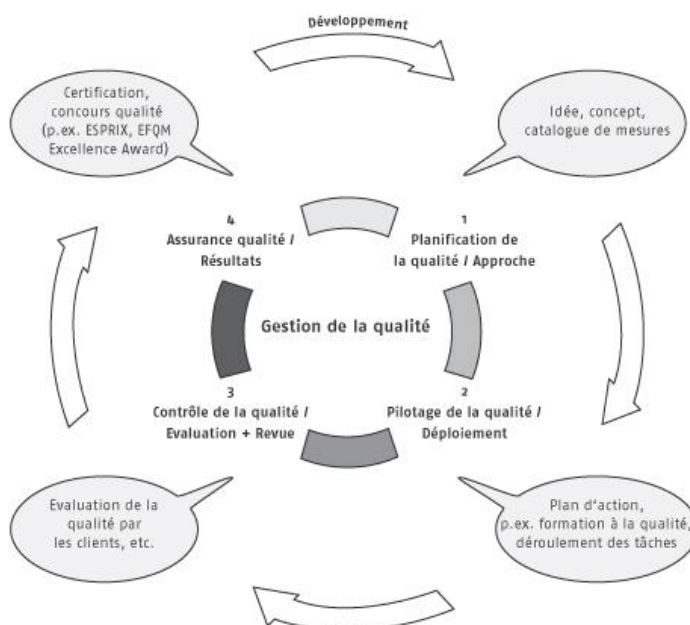


Fig. 1: Processus de développement de la qualité: modèle de phase

Le développement de la qualité correspond à la planification de mesures appropriées (information, recherche de moyens, instruments et de concepts adéquats, choix d'un modèle, études de projets, initiation de projets). Après leur planification, ces mesures doivent être mises en œuvre (p.ex. lancement de projets pilotes, plan d'action, formation du personnel, etc.). Avant de procéder à l'évaluation et à l'assurance de la qualité, il importe que la mise en œuvre des mesures soit réussie. En effet, il ne sert à rien de commencer par l'assurance de la qualité avant de savoir ce que l'on veut assurer (en tant que mandat, objectif à atteindre, vision?) et quel sera l'objet exact de l'assurance de la qualité. La logique RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment et Review) est applicable au développement de la qualité. Cet instrument est également utilisé dans le cadre des autoévaluations ou les évaluations externes.

Le modèle EFQM repose sur neuf principes fondamentaux. Ces principes essentiels, si l'on vise la démarche d'excellence, sont les suivants:

- " Orientation sur les résultats
- " Orientation client
- " Direction et constance des objectifs
- " Gestion par les processus et les faits
- " Développement et participation du personnel
- " Apprentissage, innovation et amélioration

- ~ Développement de partenariats
- ~ Responsabilité sociale / sociétale

C'est sur l'interaction entre ces différents principes fondamentaux que repose le système de qualité qui sera développé au sein d'une organisation. Neuf critères ont été dégagés à partir de ces principes. Evalués régulièrement, ils permettent de procéder à des améliorations ou à des transformations. Leur évaluation est effectuée à l'interne (autoévaluation) et à l'externe (enquête ou évaluation).

Recommandation 9:

Afin de garantir une amélioration constante de la qualité, il convient d'utiliser le cycle PDCA et de se référer aux neuf critères du modèle EFQM. Ce modèle permet de procéder à un développement de la qualité dans une perspective globale et offre aux hautes écoles la possibilité de se doter d'un profil et d'affirmer leur position.

Exposé des motifs:

L'orientation sur les résultats fait partie intégrante du modèle EFQM: aussi convient-il de définir des objectifs et des critères de mesure à cet effet. Toutes les activités doivent viser à atteindre les objectifs convenus qui reposent sur la stratégie. Il est procédé à une évaluation de la réalisation des objectifs et, si besoin est, à une définition et à une mise en œuvre des mesures à prendre pour contribuer à l'amélioration permanente de la qualité.

12. Phase de recherche et d'orientation (phase d'exploration)

Au cours de cette phase, il s'agira de rechercher différents systèmes et modèles de gestion de la qualité et de les étudier. Il faudra également soupeser les avantages et les inconvénients de ces modèles ou concepts comme ISO 9000f., le modèle EFQM, Q2E, etc. Il est important de considérer la haute école comme une unité organisationnelle, car le modèle à choisir doit pouvoir s'appliquer à l'ensemble de l'organisation, voire à tous les domaines de prestations. La réalisation des objectifs en matière de qualité contribuera substantiellement au développement des hautes écoles.

Avant de prendre une décision quant au choix du modèle de gestion de la qualité, une comparaison reposant sur divers critères peut s'avérer utile. Les critères suivants pourront être pris en compte: (1) objectifs/utilité du modèle, (2) système global / marge de manœuvre, (3) contrat de prestations / orientation sur la gestion, (4) évaluation (interne / externe), (5) certification, (6) reconnaissance internationale, (7) efficacité: relation entre les recettes et les dépenses. En outre, il est pertinent d'étudier, au cours de la phase d'exploration, les différents instruments (d'organisation ou techniques) permettant d'assurer la qualité (sans oublier de clarifier les questions de budget). Par ailleurs, il convient de procéder à une comparaison entre les compétences nécessaires et celles existantes en vue de déterminer les éventuels besoins de formation. Il vaut la peine de s'adresser à des organisations similaires et de les consulter sur les expériences qu'elles ont faites avec leur système de gestion de la qualité.

13. Phase de décision

En se référant à l'étude préliminaire ou l'esquisse de projet effectuées au cours de la phase 1, la direction prend une décision sur le choix du modèle, la portée du développement de la qualité au sein de la haute école et la suite des opérations. Une fois le choix arrêté, il doit être communiqué à l'ensemble du personnel. A cet égard, il faut absolument mettre en évidence que le développement de la qualité a trait à la gestion, à des procédures et à des responsabilités ou plus précisément à des activités transversales qui concernent tous les domaines de prestations. En l'occurrence, le rectorat doit souligner que la gestion de la qualité touche l'ensemble des unités d'organisation, quelle les soutient dans l'accomplissement de leurs tâches et quelle permettra de maximiser les résultats de la totalité de l'institution.

La stratégie et les objectifs qui en résultent contribuent au développement de la haute école pédagogique. En mobilisant des ressources à long terme et en engageant une collaboration avec d'autres partenaires, il est possible de réaliser des processus optimaux et de fournir d'excellentes prestations. La collaboration de ces processus revient à l'équipe compétente en la matière. Le personnel est formé pour qu'il puisse remplir au mieux les tâches qui lui sont confiées. Grâce à une coordination systématique de tous les facteurs déterminants, il est possible de favoriser une croissance non seulement quantitative mais aussi qualitative.

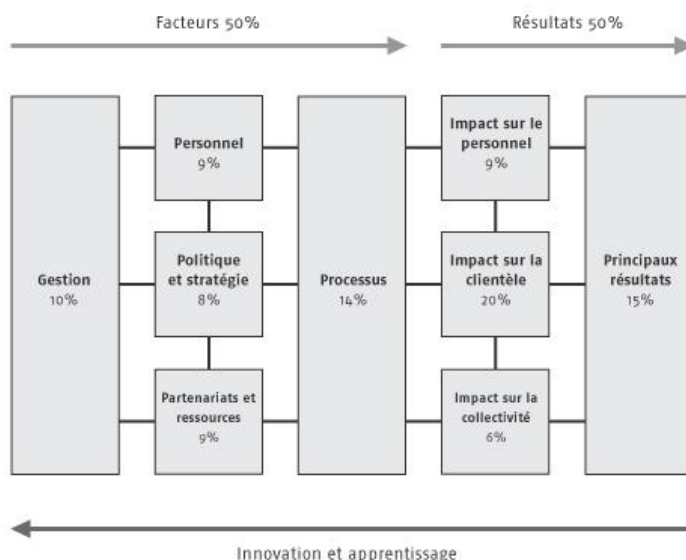


Fig. 2: modèle EFQM

Le modèle EFQM prend en considération différentes démarches qui permettront d'atteindre une «Excellence» durable dans tous les domaines de prestations. Il est possible d'adapter le processus de développement de la qualité à la culture et aux besoins de chacune des hautes écoles. Si le modèle présente différents thèmes qui pourront servir de cadre, il ne donne aucune directive quant aux activités à exécuter. Les divers aspects de l'«Excellence» servent toutefois de fil conducteur au développement de la qualité.

L'autoévaluation joue un rôle déterminant. Les activités et les produits de la haute école donnent lieu à un contrôle régulier, systématique et exhaustif. Considérant l'aspect de l'innovation, le contrôle est effectué sur le principe de l'orientation client. Les neuf critères du modèle ser-

vent de base à l'autoévaluation. Cinq critères font office de «facteurs» et les quatre autres font partie intégrante des «résultats». Les facteurs comprennent toutes les opérations et activités d'une entreprise et les résultats tous ses produits. Une amélioration au niveau des facteurs aura naturellement un impact sur les résultats. L'évaluation de ces derniers fournira des éléments qui permettront d'améliorer à leur tour les facteurs (cf. fig. 2).

Recommandation 10:

L'autoévaluation permet d'apprécier le niveau de qualité des facteurs d'une haute école en fournissant des données sur les institutions, les cadres et le personnel. Les résultats sont quant à eux examinés à l'aide de enquêtes et d'évaluations supplémentaires.

Exposé des motifs:

Le résultat de l'évaluation est objectif. En effet, l'autoévaluation ne correspond pas à une qualification. Il s'agit au contraire d'un bilan qui repose sur tous les éléments déterminants du modèle EFQM et qui révèle à une haute école ses points forts et ses possibilités de développement. L'autoévaluation permet ainsi d'envisager des mesures d'amélioration contribuant au développement des hautes écoles pédagogiques.

14. Phase de sensibilisation

L'analyse prospective des éléments contribuant au succès d'une entreprise ou, au contraire, à son échec fait partie intégrante de la phase de sensibilisation. En mettant en avant et en communiquant au personnel les atouts ainsi que l'utilité d'un système de gestion de la qualité, il est possible de vaincre certaines réticences.

La phase de sensibilisation comprend une étude approfondie de l'«Excellence», à laquelle l'ensemble d'une institution est conviée à participer. En effet, la totalité du personnel doit se familiariser avec le nouveau modèle et les concepts fondamentaux de l'«Excellence». Pour ce faire, il est par exemple possible d'organiser des manifestations présentant le modèle EFQM. Il vaut également la peine de visiter une organisation qui utilise déjà ce modèle. Les principes de l'«Excellence» doivent faire partie intégrante de la culture d'entreprise. A cet égard, le personnel cadre joue un rôle pionnier.

Une première autoévaluation (effectuée par exemple par le délégué à la qualité) permet de clarifier le niveau de qualité d'une haute école. En outre, elle fournit toute une série de données qui pourront servir à mettre en place le système de gestion de la qualité. Une telle autoévaluation suppose qu'une introduction au modèle soit offerte aux personnes concernées et que les assessseurs bénéficient d'une formation.

Recommandation 11:

La direction de la haute école et le personnel cadre qui lui est directement soumis doivent analyser de manière approfondie le modèle EFQM, l'outil d'autoévaluation, les méthodes à utiliser et les principes de l'«Excellence». L'ensemble des autres cadres et du personnel doivent bénéficier d'une introduction au système EFQM et d'une formation appropriée dans ce domaine. A cet égard, la communication joue un rôle essentiel sinon privilégié.

Exposé des motifs:

En raison de la complexité du modèle, des outils et des méthodes, une bonne introduction à EFQM et une formation y relative s'imposent. Celle-ci permet au personnel de comprendre le modèle et de l'utiliser correctement.

Le principe de l'«Excellence» se fonde essentiellement sur l'association du personnel au projet. C'est la raison pour laquelle, il importe de fournir dès le départ une communication transparente.

Phase de développement et de planification

Une fois la décision prise, il sera possible d'esquisser le projet proprement dit tout en se référant aux données récoltées. On peut ainsi élaborer un projet global comprenant la planification des principales étapes jusqu'à sa mise en œuvre ou créer un planning encore plus détaillé. Le succès du projet dépend du soin apporté au planning.

Recommandation 12:

Il convient d'élaborer un projet qui déterminera avec précision les modalités de gestion, de planification, d'organisation, de mise en œuvre et de contrôle des activités de qualité. La mise sur pied d'un tel projet contribue au pilotage systématique et structuré du développement de la qualité. Elle garantit que des bases méthodologiques ont été établies, que des objectifs sont visés et qu'il sera procédé à la mise en œuvre et au contrôle des mesures prises.

Exposé des motifs:

Il est important de planifier et de piloter, dès le commencement, les mesures de développement de la qualité de manière structurée et systématique. Il convient en outre d'accorder une importance prioritaire aux questions de ressources et de capacité. Ainsi, il faut effectuer le parcours vers l'«Excellence» par étapes successives, car sinon le risque de ne pas atteindre ses objectifs est élevé.

Phase de pilotage et de mise en %uvre

La mise en %uvre d'un système de développement de la qualité doit donner la priorité aux mesures d'amélioration proposées et choisies. Si un niveau de reconnaissance est visé, par exemple le niveau 1 («Engagement vers l'Excellence»), il convient de le déclarer à la SAQ.

Les jalons sur la voie de l'«Excellence» sont les suivants:



Fig 3: les trois niveaux de l'«Excellence» du modèle EFQM

Etape 1: Engagement vers l'«Excellence» («Committed to Excellence»)

La première étape menant vers l'«Excellence» consiste à identifier d'éventuelles mesures d'amélioration avec les personnes concernées. Ces potentiels d'amélioration sont classés selon leur importance, le déploiement d'efforts à fournir pour les mettre en %uvre, etc. Sur la base de ce classement, les trois mesures les plus importantes sont sélectionnées pour être mises en %uvre dans une période s'étendant sur neuf mois. Le délai court dès l'inscription auprès de la SAQ. Durant cette période, des assessseurs extérieurs procèdent également à une brève évaluation en utilisant les outils RADAR.

Etape 2: Reconnaissance pour l'«Excellence» («Recognised for Excellence»)

Les résultats obtenus dans le cadre de l'étape précédente fournissent de premières indications quant au développement de la qualité au sein de la haute école. Pour poursuivre sur la voie de l'«Excellence» avec le deuxième niveau, il faudra initier des projets de développement et d'amélioration . p.ex. à l'aide d'un portfolio . dans tous les domaines afin d'augmenter l'«Excellence» de l'ensemble de l'organisation. Dans le cadre d'une évaluation s'étendant sur plusieurs jours, la haute école est examinée sous toutes les coutures. Le déploiement d'efforts à fournir dans le cadre de cette étape est plus important que pour l'étape précédente. Pour accomplir le programme «Reconnaissance pour l'«Excellence»», il faut compter entre 18 et 24 mois.

Etape 3: Participation à un concours (p.ex. ESPRIX ou EFQM Excellence Award)

Il s'agit là d'un véritable défi qui peut être très motivant pour la totalité du personnel. Au niveau 3, il «suffit» de maintenir le niveau de qualité atteint et de poursuivre son développement.

L'évaluation externe effectuée à l'étape 2 a permis de découvrir des lacunes qu'il convient désormais de combler. Dès que le nombre de points totalisés par l'institution dépasse 600, celle-ci peut s'inscrire au concours ESPRIX ou «EFQM Excellence Award».

Recommandation 13:

L'inscription à un niveau d'«Excellence» favorise l'esprit d'équipe au sein d'une haute école et prouve que la culture de l'«Excellence» est vécue tant à l'intérieur que vers l'extérieur de l'institution. En outre, la haute école s'engage à procéder au développement de la qualité selon EFQM. En atteignant un niveau d'«Excellence», la haute école est récompensée de ses efforts.

Exposé des motifs

L'atteinte d'un niveau d'«Excellence» a non seulement une influence positive sur le personnel, elle permet aussi de communiquer vers l'extérieur que le développement de la qualité joue un rôle essentiel pour la haute école. La portée de l'assurance de la qualité augmente et, ce faisant, motive l'ensemble du personnel à fournir des améliorations continues.

Phase d'évaluation

Les processus et les produits doivent être contrôlés régulièrement. Au besoin, il faut apporter des améliorations. De tels contrôles sont effectués, d'une part, à l'aide d'évaluations (de l'enseignement, de projets de recherche, etc.) et d'enquêtes (auprès des étudiants, des clients, des collaborateurs, etc.) et, d'autre part, dans le cadre des autoévaluations de la haute école. L'autoévaluation porte aussi bien sur les facteurs que les résultats du modèle EFQM. Il est en outre procédé à un contrôle des objectifs et des indicateurs déclarés. En cas de divergence, des mesures sont prises pour réaliser des améliorations.

Recommandation 14:

Un contrôle régulier des objectifs est effectué à l'aide d'autoévaluations, d'évaluations externes et d'enquêtes.

Exposé des motifs:

Les autoévaluations, les évaluations externes et les enquêtes livrent des indices sur les forces et les potentiels de développement d'une haute école. Les comparaisons temporelles fournissent des renseignements sur les tendances en matière de développement. Le modèle EFQM se base sur ces tendances pour être en mesure de livrer un aperçu sur les améliorations constantes réalisées au sein de la haute école.

Phase d'assurance de la qualité

Au cours de cette phase, la haute école cherche à faire certifier son système d'assurance de la qualité. Elle pose sa candidature pour obtenir une distinction, notamment le prix suisse de l'excellence ESPRIX ou l'EEA (EFQM Excellence Award).

Éditeur

COHEP

Thunstrasse 43a

CH-3005 Bern

www.cohep.ch

Publication

Site internet de la COHEP