

Répercussions du Processus de Bologne sur les Systèmes Qualité des Hautes Écoles Spécialisées

Qu'implique la mise en œuvre des standards de l'ENQA ?

Récompensé du **Prix Seghezzi 2007** : décerné par la
Fondation Suisse pour la recherche et le développement « Qualité ».

Réalisé par :

WEINMANN Danièle

Suivi par :

Professeur BURDET Xavier

Lieu, filière et date :

Haute École de Gestion de Genève

Informatique de gestion

25 novembre 2005

Titre :

Répercussion du Processus de Bologne
sur les Système Qualité
des Hautes Écoles Spécialisées.

Sous-titre :

Qu'implique la mise en œuvre des standards de l'ENQA ?

Auteur :

WEINMANN Danièle.

Institution :

Haute Ecole de Gestion de Genève (HEG-GE).

Filière :

Informatique de Gestion.

Responsable du suivi du mémoire :

BURDET Xavier, Professeur HES.

Juré :

FELIX Sylvain

Titre postulé :

Diplôme d'informaticien de gestion HES.

Lieu et date de la soutenance :

Haute Ecole de Gestion de Genève, le 8 décembre 2005.

Lieu et date de réédition du mémoire :

Haute Ecole de Gestion de Genève, le 25 novembre 2005

Copyright :

Haute Ecole de Gestion de Genève, novembre 2005

*« Dans la course à la qualité,
il n'y a pas de ligne d'arrivée. »*

David KEARNS, auteur et député américain.

RÉSUMÉ

Suite à la ratification de la Déclaration de Bologne par la Confédération Suisse, le système éducatif suisse est en pleine réforme. Le niveau Tertiaire est particulièrement touché. Ce mémoire s'intéresse aux répercussions, engendrées par ces changements, sur les Hautes Écoles Spécialisées (HES) suisses.

Un autre élément ayant un fort impact sur les HES, lié à cette réforme, est le fait que celles-ci ont l'obligation de devoir mettre en place un système qualité. Celui-ci sera soumis à une accréditation qualité dont dépendra en plus la conservation du statut d'HES.

Ce mémoire présente en premier lieu les éléments théoriques, qui sont : le fonctionnement du système éducatif suisse, la problématique de la qualité dans l'éducation et les grands référentiels qualité, qui sont les bases potentielles pour que les écoles puissent trouver des réponses à celle-ci.

Dans un second temps ce mémoire s'oriente plus sur des aspects pratiques, qui sont : une traduction française facilitant ainsi la compréhension des standards émis par European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), d'un moyen permettant de se positionner par rapport à ceux-ci et la présentation de l'outil informatique MEGA.

L'outil élaboré permettant à une HES de se positionner par rapport aux standards de l'ENQA, se présente sous la forme d'un questionnaire d'auto-évaluation spécifique. Les implications de la mise en place de ces standards sont illustrées par l'exemple de la Haute École de Gestion (HEG), membre de la Haute École Spécialisée de Suisse occidentale Genève (HES-SO Genève).

L'outil informatique MEGA est un logiciel permettant de modéliser les processus et l'architecture d'une entreprise. Il est présenté dans le cadre de ce mémoire car c'est la solution utilisée par les écoles membres de la HES-SO Genève pour gérer leurs systèmes qualités.

En plus vous trouverez, dans ce mémoire, un glossaire, celui-ci reprend toutes les abréviations désignant les organismes cités dans le texte. Il offre une brève présentation de ceux-ci et dans la mesure du possible fournit une référence Internet où vous pourrez trouver plus d'informations à leurs sujets.

PRÉFACE

Ce mémoire est le résultat de mon travail de diplôme réalisé dans le cadre de ma formation à la Haute École de Gestion (HEG) de Genève. Il s'agit de la dernière étape de mes études, réalisée dans le but d'obtenir mon diplôme HES en informatique de gestion.

Ce travail de diplôme me permet de démontrer et de mettre en œuvre mes capacités individuelles à mener à bien un projet nécessitant des compétences en : management par la qualité, analyse et conception de systèmes d'information, méthode, organisation et gestion de projet.

Ce mémoire est réalisé en perspective de l'accréditation des HES, démarche découlant du processus de Bologne, ce qui nécessite la mise en conformité de leurs systèmes d'information et de gestion de la qualité.

Les objectifs fixés pour ce travail de diplôme sont :

Premièrement, étudier les référentiels qualité suivants :

- Standards qualités émis par l'ENQA, European Association for Quality Assurance in Higher Education ;
- Standards qualité pour les universités suisses émis par l'OAQ, Organe d'accréditation et d'assurance qualité des Hautes Écoles Suisses ;
- Guideline IWA 2 pour l'application d'ISO 9000 : 2000 dans le domaine de l'éducation ;
- Catalogue d'évaluation pour les HES basé sur le modèle d'Excellence d'EFQM.

Deuxièmement, acquérir une maîtrise sur l'outil informatique MEGA, en :

- Utilisant les tutoriaux fournis par le logiciel ;
- Participant au travail du laboratoire qualité et système d'information de la HEG ;
- Assistant aux réunions qualité des écoles membres de la HESSO Genève.

Troisièmement, à poser un diagnostic qualité, en :

- Développant un moyen pour poser le diagnostic;
- Évaluer l'effort nécessaire pour mettre en conformité le système d'information de la HEG en vue de l'accréditation qualité des HES.

Je profite aussi de l'occasion pour remercier les personnes qui ont indirectement contribué à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord M. BURDET Xavier pour sa disponibilité et la pertinence de ses remarques tout au long de mon travail de diplôme.

Ainsi qu'à Mesdames, ZAUGG Gabrielle, pour m'avoir transmis tout son savoir-faire et son expérience sur le logiciel MEGA, et HADENGUE-DEZAEI Véronique pour m'avoir grandement éclairée sur le Processus de Bologne, les standards de l'ENQA et les mystères du fonctionnement du système éducatif suisse.

Pour finir, mes parents pour leur soutien, leurs critiques, qu'ils m'ont apportés et pour le travail de relecture qu'ils ont réalisé. Et particulièrement à mon père pour m'avoir fait partager son expérience du domaine de la qualité.

GUIDE DE LECTURE

Présentation du glossaire

Au début de ce mémoire se trouve un glossaire des organismes cités. Celui-ci reprend toutes les abréviations les désignant et offre une brève présentation de ceux-ci. Dans la mesure du possible une référence Internet est fournie qui permet de trouver plus d'informations à leurs sujets.

Les textes juridiques et les abréviations s'y reportant ne sont pas inclus dans celui-ci, mais sont uniquement expliqués la première fois qu'ils apparaissent dans le texte et référencés dans la bibliographie qui se trouve à la fin du mémoire.

Utilisation de notes de bas de page

Afin d'alléger le texte et d'en faciliter la lecture, il a été choisi d'utiliser des notes de bas de page pour signaler les sources des documents de références. Celles-ci renvoient généralement à la bibliographie ou aux annexes se trouvant à la fin de ce mémoire ou encore fournissent directement un complément d'informations.

Lorsque les notes de bas de page sont placées au niveau d'un titre cela signifie que celles-ci s'appliquent à l'ensemble du texte se trouvant sous celui-ci. Le texte est parfois librement inspiré des documents mis en référence, mais il ne s'agit pas à proprement parlé de citations.

Classement de la bibliographie

La bibliographie est classée selon l'ordre des abréviations créées pour chaque référence. Ces abréviations étant fabriquées selon le concept suivant : 3 lettres majuscules suivies d'un numéro. Les 3 lettres permettent d'obtenir un premier classement thématique, par exemple tous les documents ayant un rapport avec le processus de Bologne sont préfixés par les lettres « BOL » et le chiffre permet de différencier deux documents ayant le même préfixe et correspondent à l'ordre d'apparition de celui-ci dans le texte.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	1
PRÉFACE	2
GUIDE DE LECTURE	3
TABLE DES MATIÈRES	4
LISTE DES FIGURES.....	5
LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES ANNEXES	5
GLOSSAIRE	6
1 INTRODUCTION	9
1.1 Révolution dans le monde de l'éducation suisse	9
1.2 Objectif du mémoire.....	10
2 LES HES DANS LE SYSTÈME ÉDUCATIF SUISSE	12
2.1 Qui est responsable de Quoi ?	12
2.2 Niveau fédéral	13
2.3 Niveau commun à la Confédération et aux cantons	14
2.4 Niveau cantonal	14
2.5 Directions des hautes écoles.....	15
2.6 Vision globale simplifiée des responsabilités	15
3 LA QUALITÉ ET L'ÉDUCATION.....	17
3.1 Apparition des démarches qualité dans l'éducation	17
3.2 Prise de conscience de la Suisse.....	17
3.3 Qu'est-ce que la qualité dans l'éducation ?	18
3.4 Management qualité et accréditation pour les HES.....	22
4 LES GRANDS RÉFÉRENTIELS.....	24
4.1 ENQA – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area	25
4.2 OAQ – Standards de qualité, Points de références	27
4.3 ISO – IWA 2:2003, Guideline for the application of ISO 9001:2000 in education.....	30
4.4 EFQM – Le Modèle d'Excellence, Catalogue d'évaluation pour les Hautes Écoles Spécialisées.....	33
4.5 Synthèse.....	35
5 SE POSITIONNER VIS-À-VIS DES STANDARDS DE L'ENQA	37
5.1 Pourquoi présenter les standards de l'ENQA plutôt qu'un autre référentiel ?.....	37
5.2 Pourquoi choisir comme outil de positionnement un questionnaire ?	37
5.3 Création du questionnaire.....	38
5.4 Comment utiliser le questionnaire ?	39
6 IMPLICATIONS À LA HEG ET ASPECTS PRATIQUES.....	41
6.1 Les écoles membres de la HES-SO Genève et la qualité	41
6.2 Un des outils communs : MEGA.....	41
6.3 Comment est utilisé MEGA à la HEG ?	43
6.4 Que doit améliorer la HEG pour être conforme aux standards de l'ENQA ?	44
7 CONCLUSION	48
8 BIBLIOGRAPHIE.....	50
ANNEXES	55

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 :	Répartition des responsabilités au degré Tertiaire dans le système éducatif suisse	12
FIGURE 2 :	Départements fédéraux responsables de l'éducation de niveau Tertiaire..	13
FIGURE 3 :	Vision globale simplifiée des responsabilités dans l'éducation de niveau Tertiaire	16

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 :	Comparaison simplifiée des référentiels qualité de l'ENQA, l'OAQ, IWA 2 et EFQM	35
TABLEAU 2 :	Impacts simplifiés sur les programmes, les étudiants, le corps enseignant et le management des référentiels qualité de l'ENQA, l'OAQ, ISO et EFQM.....	36

LISTE DES ANNEXES

A.1. :	Texte de la « Déclaration de Bologne de 1999 ».....	56
A.2. :	Article 63 de la Constitution fédérale de la Confédération suisse.....	58
A.3. :	Le système d'enseignement en Suisse (simplifié).....	59
A.4. :	Article 11 de la Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le XXIe siècle : vision et actions.....	60
A.5. :	Article 11 de la Loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (LAU).....	61
A.6. :	ISO – Processus d'élaboration des normes et produits	62
A.7. :	Le Modèle d'Excellence d'EFQM.....	63
A.8.:	European standards and guidelines for internal quality assurance within higher education institutions	65
A.9.:	Traduction française des : European standards and guidelines for internal quality assurance within higher education institutions standards et recommandation.....	70
A.10. :	Questionnaire d'auto-évaluation spécifique au HES selon les standards de l'ENQA	75
A.11. :	CD-ROM et présentation de son contenu	102

GLOSSAIRE

CDIP	<p>Conférence suisse des Directeurs cantonaux de l'Instruction Publique : Conférence assurant la coordination nationale dans tous les domaines de la politique de l'éducation et de la politique culturelle en réunissant les membres des gouvernements cantonaux responsables du portefeuille éducation, formation, culture et sport.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.cdep.ch/Start/mainStart_f.html</p>
CDS	<p>Conférence suisse des directrices et directeurs cantonaux de la santé : Conférence tenant lieu d'organe de coordination politique aux ministres des gouvernements cantonaux. Elle a pour but de promouvoir la collaboration intercantonale ainsi qu'entre les cantons et la Confédération, et de veiller à la collaboration avec d'importantes organisations du domaine de la santé.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.gdk-cds.ch/index.php?id=8&L=1</p>
COTENSISCAL	<p>National Committee for Standardization on Quality Management Systems (Comité national de normalisation des systèmes de management de la qualité) : Comité national du Mexique pour la normalisation dans les systèmes qualité. Il regroupe plus de 30 comités mexicains spécialistes de la qualité dans différents domaines, par exemple : électricité, tourisme, etc.</p>
CSHES	<p>Conférence suisse des hautes écoles spécialisées : Association réunissant les sept hautes écoles spécialisées publiques de Suisse, dans le but de défendre leurs intérêts auprès de la Confédération, des cantons, d'autres institutions en charge de la politique de la formation et de la recherche et du public en général. Elle travaille en partenariat avec les Conseils des HES et est en contact étroit avec l'OFFT.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.kfh.ch/index.cfm?&lang=f</p>
CUS	<p>Conférence universitaire suisse : Organe commun de la Confédération et des cantons pour la collaboration dans le domaine de la politique des hautes écoles universitaires.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.cus.ch/SHK/Home/Home_Fr.html</p>
DFE	<p>Département fédéral de l'économie : Département s'occupant de promouvoir les conditions nécessaires au développement durable d'une économie novatrice, compétitive et créatrice d'emploi.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.evd.admin.ch/evd/index.html?lang=fr</p>
DFI	<p>Département fédéral de l'intérieur : Département s'occupant de gérer la « vie quotidienne », c'est à dire les questions de sécurité sociale, culture, formation et recherche principalement.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.edi.admin.ch/departement/index.html?lang=fr</p>
DGN	<p>Direction générale des normes : Direction générale des normes du Mexique dont la mission est d'appliquer la Loi fédérale sur la métrologie et la normalisation, de promouvoir une culture et une infrastructure de la qualité orientée vers l'amélioration continue des produits et des services consommés dans le pays.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.economia.gob.mx/pics/p/p983/Bal_1997.pdf</p>

ECA	<p><i>European Consortium for Accreditation in Higher Education</i> : Consortium réunissant les instances nationales actives en matière d'accréditation en Europe. Créé en novembre 2003 dans le but de faire reconnaître, dorénavant en Europe, les décisions nationales d'accréditation par-delà les frontières étatiques. Il est prévu que cet objectif sera atteint fin 2007.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.eaconsortium.net</p>
EFQM	<p><i>The European Foundation for Quality Management</i> (Fondation Européenne pour la Gestion de la Qualité) : Fondation pour les organisations européennes qui cherchent plus que la qualité, mais s'efforcent d'exceller sur leurs marchés et dans leurs affaires. C'est la première source d'informations dans ce domaine.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.efqm.org/</p>
EHEA	<p><i>European Higher Education Area</i> (Espace Européen d'Enseignement Supérieur) : Espace dont le but est d'atteindre deux objectifs : l'excellence académique, pour développer la croissance économique de l'Europe et sa place dans le monde ; et la création d'un marché intérieur universitaire pour les futurs actifs européens comme pour les entreprises qui les emploieront.</p>
ENQA	<p><i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i> (Association Européenne pour l'Assurance de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur) : Association dont le but est de promouvoir la coopération européenne dans le domaine de l'assurance de la qualité.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.enqa.net/</p>
ESIB	<p><i>The National Unions of Students in Europe</i> : Organisation représentant les étudiants et s'occupant de promouvoir leurs intérêts éducatifs, sociaux, économiques et culturels à un niveau européen vers tous les intervenants pertinents, en particulier l'Union Européenne, le Conseil de l'Europe et l'UNESCO.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.esib.org/</p>
EUA	<p><i>European University Association</i> : Association représentant les universités européennes et les conférences nationales des recteurs dans la communauté européenne de l'enseignement supérieur. Sa mission est de promouvoir le développement d'un système cohérent d'enseignement supérieur européen et de recherche.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.eua.be/eua/index.jsp</p>
EURASHE	<p><i>European Association of Institutions in Higher Education</i> : Association contribuant par ses analyses et recherches, à la création de l'EHEA et European Research Area (ERA) via le Processus de Bologne.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.eurashe.be/</p>
FQM	<p><i>Fachkommission Qualitätsmanagement</i> (Commission spécialisée Gestion de la Qualité) : Commission fondée par la CSHES pour s'occuper des questions en rapport avec la gestion de la qualité dans les HES et établir un lien avec les universités. Elle a pour but : de développer un système de gestion de la qualité répondant aux exigences de la Loi fédérale sur les HES ; et de positionner favorablement les HES dans le paysage de la formation en Suisse et à l'étranger.</p>
GfS	<p><i>Going For Solutions</i> : Institut de Zürich, recherche en économie et marketing social.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.gfszurich.ch</p>
HES	<p><i>Haute Ecole Spécialisée</i> : Établissement de formation de niveau universitaire dont l'enseignement est axé sur la pratique. Il y en a actuellement 7 en Suisse.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.bbt.admin.ch/fachhoch/die_fh/7fh_ch/f/index.htm</p>

ISO	<p><i>The International Organization for Standardization</i> (Organisation Internationale de Normalisation) : Il s'agit du plus grand organisme de normalisation du monde. Son activité principale est l'élaboration de normes techniques, en tenant compte des aspects économiques et sociaux.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.iso.org/iso/fr/ISOOnline.frontpage</p>
IMNC	<p><i>Institut mexicain de normalisation et de certification</i> : Association civile non lucrative à caractère privé, multisectoriel, indépendante et impartiale dont l'objectif est de contribuer au processus d'insertion de l'économie mexicaine le marché mondial et d'augmenter la compétitivité et la productivité des organisations mexicaines.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.imnc.org.mx/</p>
INLAC	<p><i>Institut latino-américain pour la qualité</i> : Organisation non lucrative fondée en 1993 qui sert de plateforme d'échanges d'expériences entre des spécialistes de la qualité à travers l'Amérique latine.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.inlac.org/qe_inlac.html</p>
ISFPF	<p><i>Institut suisse de pédagogie pour la formation professionnelle</i> : Centre de compétence de la Confédération de niveau Hautes Écoles dans le domaine de la formation professionnelle.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.isp.ch/</p>
IWA	<p><i>International Workshop Agreement</i> (Accord d'atelier international) : Atelier extérieur à la structure technique de l'ISO, permettant d'introduire plus rapidement sur le marché un document normatif, avec la possibilité de le transformer ; à brève échéance, en norme de fait et ; à plus long terme ; en Norme internationale. Ce système permet de combler les lacunes de l'ISO pour les secteurs où elle ne dispose pas encore d'experts ou de structures techniques appropriés.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.iso.org/iso/fr/stdsdevelopment/whowhenhow/proc/deliverables/iwa.html</p>
OAQ	<p><i>Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses</i> : Organisme dont le mandat est d'assurer et de promouvoir la qualité de l'enseignement et de la recherche dans les hautes écoles universitaires de Suisse.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.oaq.ch/pub/fr/01_00_00_home.php</p>
OFES	<p><i>Office fédéral de l'éducation et de la science</i> : Organe de compétences assumant au nom du Département fédéral de l'intérieur, les compétences pour les écoles polytechniques fédérales (EPF), le subventionnement des universités, les bourses d'études, la science et la recherche ainsi que la reconnaissance de la maturité gymnasiale en concertation avec la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP).</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> www.admin.ch/bbw/</p>
OFFT	<p><i>Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie</i> : Centre de compétence de la Confédération pour les questions liées à la formation professionnelle, aux hautes écoles spécialisées et à la politique en matière d'innovation.</p> <p><i>Pour plus d'informations voir :</i> http://www.bbt.admin.ch/f/index.htm</p>
TQM	<p><i>Total Quality Management</i> (Management par la Qualité Totale) : Méthode de gestion de la qualité visant l'amélioration constante dans cinq domaines : les actionnaires, les clients, la collectivité, l'environnement et les fournisseurs.</p>

1 INTRODUCTION

1.1 Révolution dans le monde de l'éducation suisse

Le monde de l'éducation suisse est actuellement en pleine mutation. On assiste à une refonte totale du système, principalement dans l'enseignement supérieur.

Plusieurs événements ont déclenché ces bouleversements. Seuls ceux qui ont eu un impact majeurs sur les Hautes Écoles Spécialisées (HES) sont énumérés ci-dessous :

- Entrée en vigueur en octobre 1995 de la Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées¹. Ce qui a entraîné la création des sept HES suisses² dont le statut a été confirmé pour une durée illimitée en janvier 2004.
- Ratification par la Suisse de la Déclaration de Bologne³ en février 1999. Le but du Processus de Bologne est de mettre en place un espace européen de l'enseignement supérieur d'ici à 2010. Cette volonté a déclenché une réforme de l'enseignement supérieur dans toute l'Europe, à laquelle la Suisse n'a pas échappée.
- Entrée en vigueur en janvier 2000 de la nouvelle Constitution fédérale⁴ du 18 avril 1999, qui définit la Confédération comme étant compétente pour légiférer, gérer et soutenir les HES.

Les principaux objectifs de ces réformes sont : « d'assurer la compétitivité de la Suisse et de faciliter la mobilité à l'intérieur du système éducatif »⁵.

Concrètement, il s'agit entre autre : de pouvoir évaluer le système éducatif suisse dans le but d'en assurer la qualité et de mettre en place la Déclaration de Bologne ainsi que les standards qualités qui en découlent.

Ces événements ont eu des impacts à tous les niveaux : législatif, exécutif, etc. sur le système éducatif suisse. Pour la bonne compréhension de ceux-ci, il est nécessaire de commencer par éclaircir comment est réparti la responsabilité de l'éducation entre les différents organismes suisses. Ce point fera l'objet du chapitre 2 : Les HES dans le système éducatif suisse.

Un autre grand facteur de changement dans le système éducatif, est l'apparition de manière systématique de démarche d'assurance-qualité dans le domaine de l'éducation. Comparé aux éléments précédemment cités, il s'agit plus d'un mouvement de fond qui sera développé dans le chapitre 3, tout comme les grands référentiels en découlant le seront au chapitre 4.

Pour les HES cela consistera par commencer à mettre en place une telle démarche puis à se faire accréditer par un organisme de référence.

¹ *Bibliographie* : [LHS 1].

² Les sept HES suisses sont : La Haute école spécialisée bernoise (HES-BE/BFH); La Haute école spécialisée de la Suisse occidentale (HES-SO); La Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW); La Fachhochschule Zentralschweiz (FHZ); la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) et La Fachhochschule Ostschweiz (FHO).

³ *Bibliographie* : [BOL 1]. *Annexe* : 9.1 Texte de la « Déclaration de Bologne de 1999 ».

⁴ *Bibliographie* : [CST 1]. *Annexe* : 9.2 Article 63 de la Constitution fédérale de la Confédération suisse.

⁵ *Bibliographie* : [EDU 1].

1.2 Objectif du mémoire

Pour pouvoir tenir ses engagements vis-à-vis du point concernant la « garantie de la qualité »⁶ de la Déclaration de Bologne, la Suisse a planifié⁷ l'accréditation des HES de la manière suivante :

- En 2006 devraient débiter les premières accréditations pilotes pour les HES;
- En 2008 devraient démarrer le processus d'accréditation pour toutes les HES;
- En 2010 les accréditations doivent être terminées.

Les HES ne participant pas aux accréditations pilotes pourraient estimer qu'elles ont encore deux ans de répit avant d'être vraiment concernées par la question de l'accréditation. Mais auront-elles vraiment autant de temps pour se préparer ?

Revenons, à titre de comparaison, sur le déroulement du processus de reconnaissance des écoles en tant qu'HES. Elles ont été créées par la Confédération en 1996 et ont bénéficié d'une autorisation provisoire de gestion jusqu'en 2003. Dans le but de rendre définitive celle-ci, un processus de reconnaissance a été mis en place.

Durant la période de 2001 à 2003, les HES ont été soumises à ⁸ :

- Une méta-évaluation de l'institution, via un questionnaire.
- Deux revues des pairs (Peer-Review) pour chaque filière d'étude, par la Swiss Peer Review. La première en 2001 et la seconde en 2003.

Bien que tout fût planifié longtemps à l'avance, on a pu constater que les HES n'ont pas eu beaucoup de temps pour se préparer.

En effet, par exemple lors de la seconde Peer-Review : entre le moment où les HES ont connu les critères sur lesquels elles seraient évaluées, c'est-à-dire le 23 décembre 2002 et le moment où leur évaluation a été réalisée, en mi-avril 2003. On peut constater qu'il s'est écoulé un peu moins de 4 mois en tout et pour tout.⁹

Il est probable que ce même scénario se reproduise pour les accréditations des HES. Étant donné le nombre conséquent d'intervenants ayant leur mot à dire dans les prises de décision concernant les HES (voir chapitre 2) cela rallonge d'autant le processus. Conséquences : les premiers concernés sont avertis les derniers.

Supposons que les HES disposeront aussi que de 4 mois pour préparer leur accréditation qualité. Si l'on met en abîme ce chiffre par rapport aux durées nécessaire pour l'obtention d'une accréditation dans un des référentiels connus¹⁰ :

- Pour une certification ISO 9000 : compter 1 à 1½ ans.
- Pour une démarche EFQM : compter 4 à 7 ans.

⁶ *Annexe* : 9.1 Texte de la « Déclaration de Bologne de 1999 ».

⁷ *Bibliographie* : [OFT 1].

⁸ *Bibliographie* : [SPR 1].

⁹ *Bibliographie* : [SPR 2] et [SPR 3].

¹⁰ Ces durées sont les valeurs moyennes généralement citées par les personnes actives dans le domaine de l'accréditation qualité, elles sont tirées de leurs observations et de leur expérience. Celles-ci peuvent varier en fonction de l'état initial du système.

On se rend tout de suite compte que de devoir mettre en place de tels référentiels en 4 mois est une mission impossible.

L'objet de ce travail de diplôme est d'anticiper l'accréditation des HES en leurs proposant un questionnaire d'auto-évaluation, présenté au chapitre 5, qui leurs permet de cibler les domaines dans lesquelles elles doivent compléter leur système d'informations, et d'identifier où se trouvent les lacunes qu'elles doivent combler.

Étant donné que ce questionnaire n'est pas rédigé par un organisme officiel, il est probable qu'il y ait des différences avec ce qui sera pour finir réellement demandé aux HES. Mais comme il découle de l'analyse de standards et recommandations émis par European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), il sera dans tous les cas utile aux HES. En effet, ces standards ont été rédigés à la demande des Ministres européens chargés de l'enseignement supérieur responsables du Processus de Bologne. Il leur permettra donc de renforcer leur conformité par rapport aux exigences de la Déclaration de Bologne.

Ce mémoire est donc destiné à permettre aux HES d'anticiper les changements liés à leur future accréditation qualité et de mener celle-ci à bien.

2 LES HES DANS LE SYSTÈME ÉDUCATIF SUISSE¹¹

2.1 Qui est responsable de Quoi ?

Premièrement, le système éducatif suisse est actuellement encore divisé en 5 niveaux¹² : Préscolaire, Primaire, Secondaire I, Secondaire II et Tertiaire. Tous ces niveaux subissent des réformes en profondeur, qui engendreront des regroupements dans certains cas.

Ce mémoire s'intéressant uniquement à la problématique des HES, seules les responsabilités du niveau Tertiaire, qui leurs correspondent, seront présentées.

Celui-ci inclut les formations de type :

- Formations professionnelles supérieures;
- Hautes écoles spécialisées, y compris les Hautes écoles pédagogiques;
- Universités cantonales;
- Écoles polytechniques fédérales.

Il existe donc des organismes responsables spécialisés pour chaque type de formation.

Deuxièmement, l'ensemble de l'organisme étatique suisse repose sur le fédéralisme. Le système éducatif ne déroge pas à la règle, les responsabilités sont donc réparties sur 2 niveaux : la Confédération et les cantons. Il n'existe pas au niveau national de ministère de l'éducation.

Pour ce qui est des HES, les compétences sont partagées entre la Confédération et les cantons, comme on peut le voir dans la figure 1 ci-dessous, qui synthétise les différents niveaux de responsabilités : législatif, financier et exécutif :

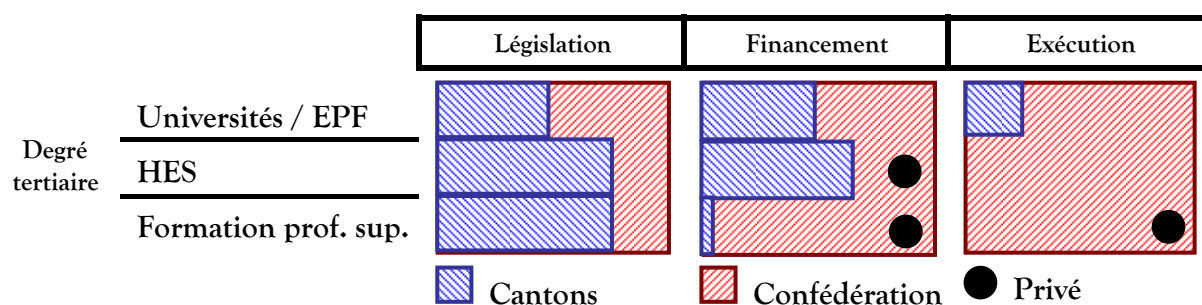


Figure 1 : Répartition des responsabilités au degré Tertiaire dans le système éducatif suisse

Sources : Extrait du Diagramme des compétences, ©Educa+CH, le Serveur / Portail suisse de l'éducation
[en ligne] <http://www.educa.ch/dyn/bin/63518-63522-1-competences.pdf> &

Extrait du Schéma représentant le système de financement de la HES-SO, © HES-SO [en ligne]¹³
<http://www.hes-so.ch/CMS/default.asp?ID=1189>

¹¹ *Bibliographie* : [EDU 1], [EDU 2], [POL 1].

¹² *Annexe* : 9.3 Le système d'enseignement en Suisse (simplifié).

¹³ *Source* : Site Internet de la HES-SO. « Le financement des HES provient de : la Confédération $\cong 1/3$, les Cantons $\cong 2/3$, qui comprend la part des cantons non HES-SO selon accord AHES et la part des cantons partenaires de la HES-SO répartie selon la clé suivante : droit de codécision 5%, avantage de bien public (nombre d'étudiants « envoyés » dans la HES-SO) 45% et avantage de site (nombre d'étudiants accueillis dans les écoles du canton) = 50%. Il y a une part croissante de financement par des tiers : Fonds national de recherche, CTI, fonds européens et rémunérations pour les prestations de services versées par les entreprises et les institutions. »

On peut constater que, pour ce qui est des HES, les responsabilités sont réparties entre la Confédération et les cantons.

2.2 Niveau fédéral¹⁴

Concernant les HES, la Confédération s'occupe donc principalement des aspects de réglementation et de subsides d'encouragement.

Elle a délégué la mise en œuvre de ses responsabilités concernant les HES au Département fédéral de l'économie (DFE). Ce choix vient du fait que les HES ont une formation axée sur la pratique et réalisent des travaux de recherche appliquée. Le DFE, connaissant les besoins du marché économique, peut définir une orientation qui permet aux HES d'y répondre.

Pour comparaison : les universités, dont la formation est axée sur la recherche, sont gérées par le Département fédéral de l'intérieur (DFI). Celui-ci s'occupe des questions de « vie quotidienne » à l'intérieur du pays, ce qui lui permet de définir des orientations de recherche appropriées pour répondre aux besoins découlant de la vie courante.

Ci-dessous un organigramme présentant les différentes instances au sein de ces deux départements, qui s'occupent concrètement de l'éducation : L'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) pour le DFE et le secrétariat d'état à l'éducation et à la recherche (SER) pour le DFI. On peut aussi remarquer deux organes consultatifs en état-major : la Commission fédérale des hautes écoles spécialisée (CFHES) pour les aspects exécutifs concernant les HES et le Conseil suisse de la science et de la technologie (CSST) pour toutes les questions scientifiques.

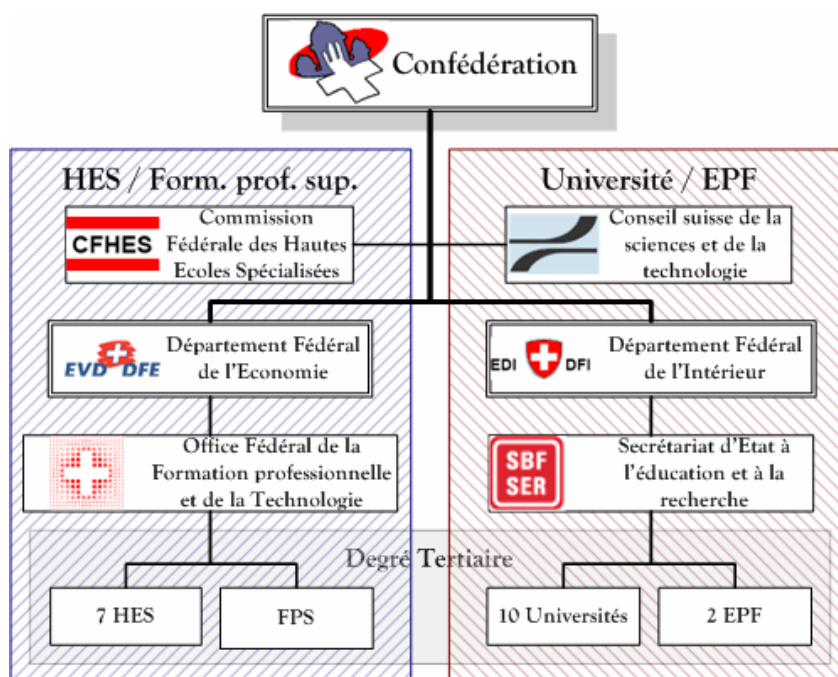


Figure 2 : Départements fédéraux responsables de l'éducation de niveau Tertiaire

Source : Les logos appartiennent aux différents organismes et proviennent de leurs sites internet respectifs.

La Confédération est la principale source de financement des HES. Elle délègue sa responsabilité exécutive aux différentes institutions en leur accordant sa reconnaissance.

¹⁴ Bibliographie : [DFE 1], [DFI 1].

2.3 Niveau commun à la Confédération et aux cantons

Dans le but d'harmoniser les décisions provenant des instances fédérales et cantonales, plusieurs organismes ont été créés. Bien que ceux qui existent à l'heure actuelle s'occupent uniquement des universités et non pas des HES. Ils sont présentés dans ce mémoire car ils sont à l'origine du référentiel qualité définit pour les universités, qui sera exposé au chapitre 3.

- Conférence universitaire suisse (CUS)¹⁵ :

S'occupe de la politique des hautes écoles universitaires de sorte à harmoniser la formation universitaire. Ses décisions concernent par exemple : la durée des études, la reconnaissance des institutions et des filières, l'évaluation de l'enseignement et de la recherche.

- Organe d'accréditation et d'assurance qualité (OAQ)¹⁶ :

Définit pour les universités des exigences liées à l'assurance qualité et vérifie que celles-ci sont remplies pour le compte de la CUS. Pour plus de détails veuillez vous référer au point 1 du chapitre 3.

Dans l'avenir il est probable que l'OAQ s'occupe aussi des HES, mais pour le moment la Confédération n'a encore rien formellement statué à ce sujet.

2.4 Niveau cantonal

Il existe 3 entités qui s'occupent de la coordination entre la Confédération et les sept HES qui regroupent des institutions dans divers cantons :

- Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP)¹⁷ :

Regroupe les différents représentants de chaque département cantonal de l'instruction publique. Pour le niveau Tertiaire, la CDIP s'est fixé comme objectif : d'accélérer la mise en place d'une législation et d'un pilotage portant sur l'intégralité des hautes écoles; d'assurer une meilleure coordination entre les formations offertes par l'ensemble des hautes écoles et de renforcer la collaboration entre ces dernières, notamment entre les universités et les hautes écoles spécialisées. La CDIP travaille donc principalement sur des aspects législatifs.

- Conseil des hautes écoles spécialisées¹⁸ :

Organe de la CDIP qui est responsable de la planification ainsi que de la coordination pour la mise en place des HES à l'échelle nationale. Celui-ci travaille en collaboration avec la CUS pour garantir une harmonie dans la formation au niveau Tertiaire.

¹⁵ *Bibliographie* : [CDI 1].

¹⁶ *Bibliographie* : [OAQ 1].

¹⁷ *Bibliographie* : [CDI 1].

¹⁸ *Bibliographie* : [CDI 2].

- Conférence des directeurs cantonaux des affaires sanitaires (CDS)¹⁹ :

Celle-ci fait le même travail que la CDIP, mais pour les filières d'études du domaine de la santé. Du fait des nombreuses spécificités de ce domaine, il a été plus simple de créer une conférence spécifique que de l'intégrer dans la CDIP.

Les cantons sont la deuxième source de financement des HES. Ils s'occupent actuellement principalement des aspects législatifs. Certaines de ces responsabilités légales ont été transférées au niveau fédéral avec la révision de la loi fédérale du 6 octobre 1995 sur les hautes écoles spécialisées (LHES)²⁰ entrée en vigueur le 5 octobre 2005. Ceci dans un souci d'harmonisation. Cette tendance risque de continuer ; en effet, l'ajout d'un nouvel article constitutionnel sur l'enseignement supérieur est prévu pour 2007.²¹

2.5 Directions des hautes écoles

Dans le but d'harmoniser le développement au niveau opérationnel entre les différentes institutions de même type, un organe réunissant les instances dirigeantes des hautes écoles a été créé :

- Conférence suisse des hautes écoles spécialisées (CSHES)²² :

Regroupe les sept HES suisses²³ pour défendre leurs intérêts auprès de la Confédération représentée par l'OFFT et des cantons s'exprimant via la CDIP. Elle s'engage en faveur d'une politique cohérente en matière de formation, dans le but d'obtenir une reconnaissance nationale et internationale des HES. Contrairement à la CDIP, la CSHES travaille principalement sur des aspects d'harmonisation des contenus de formation.

Il existe évidemment des organes décisionnels au niveau de chaque HES ou par domaine d'études²⁴. Ils ne sont pas présentés dans ce mémoire, car leur niveau décisionnel n'a pas d'impact direct sur les grandes orientations du système éducatif suisse. Ils ont un impact indirect au travers des différents organes précédemment cités, dans lesquels ils sont représentés.

2.6 Vision globale simplifiée des responsabilités

De par l'organisation non centralisée du système éducatif suisse, toute prise de décision concernant l'ensemble du degré Tertiaire, nécessite généralement que plusieurs organes se mettent d'accord.

¹⁹ *Bibliographie* : [CDS 1].

²⁰ *Bibliographie* : [LHS 1]. Les principales révisions concernent : Premièrement, l'extension du champ d'application aux domaines d'études suivants : la santé; le travail social; la musique, les arts de la scène et les autres arts; la psychologie appliquée et la linguistique appliquée. Deuxièmement, l'ajout des aspects suivants : l'autorisation de créer et de gérer des HES, leurs mandats légaux, l'admission des étudiants, la reconnaissance des diplômes et les subventions fédérales.

²¹ *Bibliographie* : [PER 1]

²² *Bibliographie* : [CSH 1].

²³ Les sept HES suisses sont : La Haute école spécialisée bernoise (HES-BE/BFH); La Haute école spécialisée de la Suisse occidentale (HES-SO); La Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW); La Fachhochschule Zentralschweiz (FHZ); la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) et La Fachhochschule Ostschweiz (FHO).

²⁴ Par exemple : le Comité stratégique SO/S2 pour la HES-SO.

Dans un souci de synthèse et dans le but de fournir une vision globale des responsabilités, les différents organes précédemment cités et leurs impacts, sur les différents types d'institutions du degré Tertiaire, sont présentés sous forme d'un schéma.

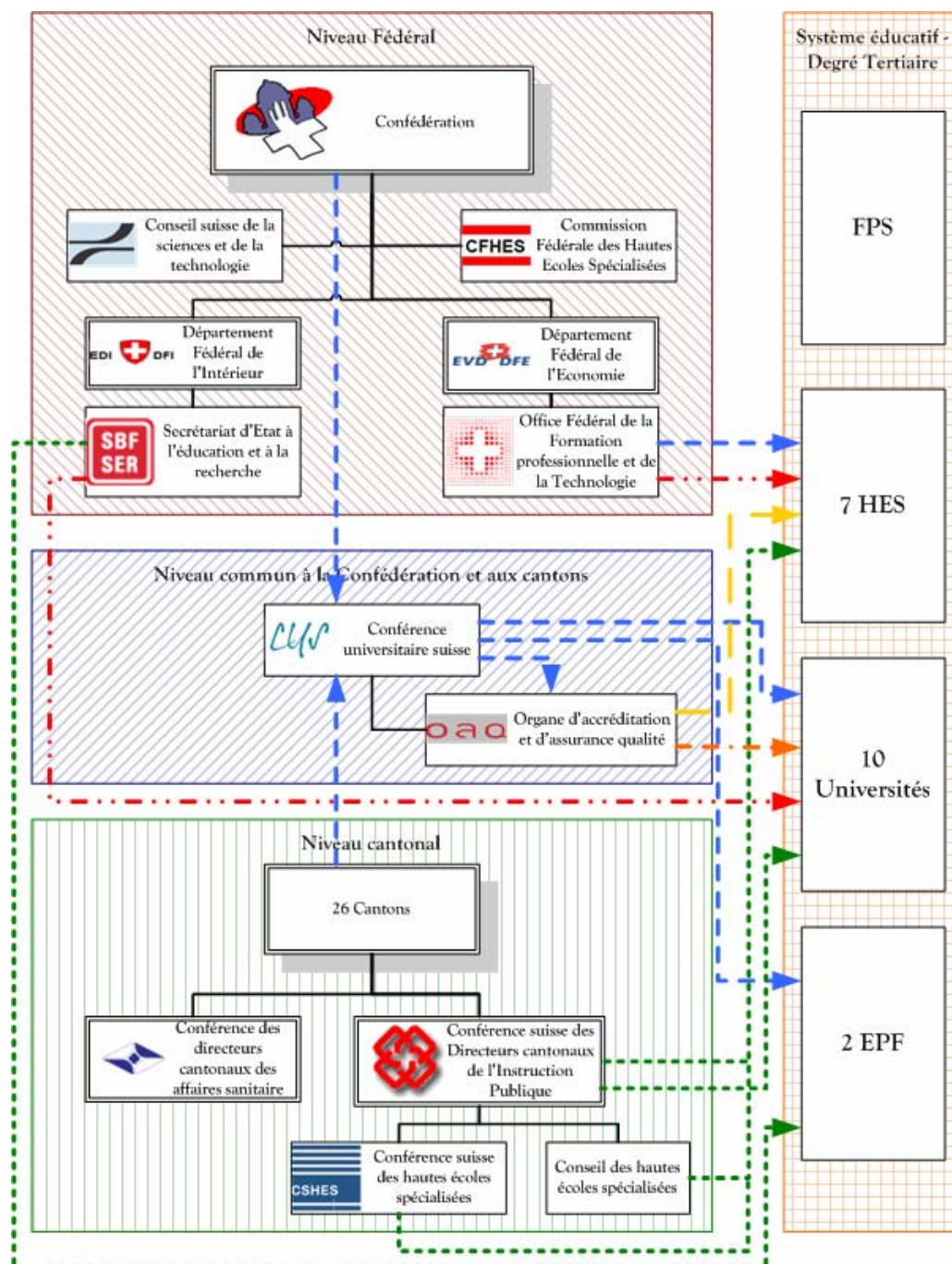


Figure 3 : Vision globale simplifiée des responsabilités dans l'éducation de niveau Tertiaire

Source : Les logos appartiennent aux différents organismes et proviennent de leur site internet respectif.

3 LA QUALITÉ ET L'ÉDUCATION

3.1 Apparition des démarches qualité dans l'éducation²⁵

L'apparition des démarches qualité dans le domaine de l'éducation n'est pas un phénomène nouveau. Si l'on observe l'Europe, on retrouve des traces des premières interrogations en rapport avec la qualité dès les années 1970.

A titre d'exemples :

- 1984 : la France se dote d'un Comité national d'évaluation axé sur les activités de tous les établissements d'enseignement supérieur.
- 1985 : les Pays-Bas publient un rapport intitulé « Éducation supérieure : autonomie et qualité ».

Ce mouvement s'est fortement accentué à partir du milieu des années 1980 et a réellement démarré dans les années 1990.

D'autres pays suivent les précurseurs :

- 1995 : l'Espagne met en place une procédure formalisée d'évaluation de la qualité des universités sous forme de programme national.
- 1996 : la Finlande crée le « Conseil finlandais d'évaluation de l'enseignement supérieur », dont l'objectif est d'évaluer avant l'an 2000 l'ensemble des Hautes Écoles du pays.
- 1997 : l'Angleterre crée un organe d'audit particulier pour les universités et les écoles polytechniques, la « Quality assurance agency ».

En effet, à partir de 1995, l'idée que la qualité est un des facteurs de réussite dans l'éducation, s'était rependue et imposée dans toute l'Europe. Avec l'arrivée du processus européen de l'intégration politique, les nations européennes ont convergé vers un objectif commun : l'accréditation des établissements d'enseignement supérieur et leurs programmes d'études. C'est cette volonté commune qui a donné naissance au Processus de Bologne.

3.2 Prise de conscience de la Suisse

La Suisse fait partie des pays qui ont été les derniers à se lancer dans une démarche qualité pour l'éducation. En effet, le premier acte concret de la Confédération envers ce mouvement a été la signature de la Déclaration de Bologne, en février 1999. Il s'agit donc d'une approche relativement nouvelle pour notre pays.

La Suisse étant connue pour prendre son temps avant de se décider à entreprendre de grands changements, il n'est pas étonnant qu'elle se soit retrouvée dans la queue du peloton. La question plus intéressante à se poser est : qu'est-ce qui l'a décidé à se lancer dans une telle démarche ?

²⁵ *Bibliographie* : [PER 1].

Il semblerait que cette décision soit due à un électrochoc, que subirent de plein fouet les autorités, provoqué par une décision prise à Washington. En juin 1996 alors que la plupart des cantons étaient en pleine révision de la loi universitaire et que les HES étaient sur le point d'être créés, le Département fédéral de l'Éducation à Washington annonça que : « les facultés suisses de médecine ne seraient désormais plus incluses dans la liste des destinations donnant droit à un subside finançant les études des ressortissants américains. » Et pourquoi cela ? Tout simplement parce que ces facultés n'étaient pas au bénéfice d'une accréditation octroyée, après un processus d'évaluation, par un organe reconnu !²⁶

Et voilà que des décennies de renommées internationales et de savoir-faire se retrouvaient balayées par le simple fait que les institutions en question n'étaient pas reconnues sur le plan de la qualité.

L'importance qu'avait prise l'accréditation des formations pour les pays étrangers fut démontrée de manière brutale et éclatante aux autorités. Même si l'on ne peut pas en déduire un lien direct de cause à effet entre cette annonce de Washington et la prise de conscience des organes politiques, il est certain qu'à partir de cette période il était devenu évident que la Suisse ne pouvait plus rester à l'écart. Des mesures d'urgences devaient être prises. Elles amenèrent à la ratification de la Déclaration de Bologne et à une réforme du système éducatif de degré Tertiaire tenant compte du contexte européen.

3.3 Qu'est-ce que la qualité dans l'éducation ?

Avant de répondre aux questions posées par la qualité dans l'éducation, commençons d'abord par quelques définitions.

La notion d'assurance qualité venant du monde de l'économie, elle est donc généralement définie de la manière suivante :

L'assurance qualité c'est : un ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité.²⁷

On constate que l'on parle de produit et service, on peut en effet classer la formation dans cette deuxième catégorie. Regardons ce que donne une définition personnalisée pour le domaine de l'enseignement :

Pour l'enseignement, l'assurance qualité c'est : les moyens par lesquels un établissement peut garantir avec confiance et certitude, que les normes et la qualité de l'enseignement qu'il dispense soient maintenues et améliorées.²⁸

Et si l'on veut une définition plus développée, on peut toujours se référer à celle de la Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le XXI^e siècle : vision et actions.²⁹

²⁶ *Bibliographie* : [PER 1].

²⁷ *Bibliographie* : [DIC 1].

²⁸ *Bibliographie* : [FAG 1].

²⁹ *Annexe* : 9.4 Article 11 de la Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le XXI^e siècle : vision et actions.

Mais celle qui est la plus proche de la réalité, car elle illustre parfaitement la problématique de trouver une définition pour la qualité, c'est :

La qualité, c'est comme l'amour. Tout le monde en parle et tout le monde pense savoir ce qu'est la qualité. C'est comme l'amour : chacun sait ce qu'est l'amour et y est sensible. Mais dès qu'il s'agit de définir l'amour, nous ne trouvons pas nos mots.³⁰

A. J. Vroeijenstijn, du centre européen pour l'enseignement supérieur

Cela explique, de manière limpide, pourquoi à peu près chaque personne a sa propre définition de la qualité, ce qui entraîne parfois des quiproquos et des désaccords.

A quel besoin répond une approche assurance qualité dans l'éducation ?³¹

On vit actuellement dans un monde qui est en continuelle mutation et on y exige toujours plus de tous. Le domaine de l'éducation n'échappe pas à cette tendance. Les écoles doivent s'adapter :

- aux nouvelles structures familiales;
- à la nouvelle visualisation globale;
- aux nouvelles technologies.

Pour garantir qu'aucun facteur n'est laissé de côté, tous les intervenants dans le processus de formation : élèves, parents, enseignants et institutions, doivent être inclus dans celui-ci. Les responsabilités se complexifiant et les différentes orientations d'étude se multipliant, il devient de plus en plus difficile d'assurer que les institutions de formation remplissent correctement leur mission.

En effet, plusieurs événements ont eu lieu simultanément ces dernières années, qui ont rendu relativement difficile le contrôle des institutions, il s'agissait de la :

- Forte augmentation du nombre d'étudiants;
- Diminution du financement et des ressources;
- Responsabilisation des institutions vis-à-vis de la société;
- Refonte des bases légales de l'enseignement supérieur.

De par son approche globale, l'assurance qualité peut être utilisée dans toutes les institutions. Elle est donc simplement un moyen formel de contrôler ces dernières et de s'assurer qu'elles mettent bien en place un processus d'amélioration continu.

L'évaluation de la qualité dans une école n'est donc pas quelque chose de nouveau, c'est seulement la méthode qui a changé pour faire face à la complexification du système. Avant les inspecteurs et la direction se chargeaient de contrôler les établissements, maintenant ce sera les auditeurs qualité et le responsable d'assurance qualité.

³⁰ *Bibliographie* : [EDU 3].

³¹ *Bibliographie* : [EDU 3].

Deux approches pour l'assurance qualité³²

On peut voir l'assurance qualité dans l'éducation de deux manières :

Pour la première, c'est l'éducation de l'individu qui prime. Dans ce cas là, les objectifs qualités renvoient vers des notions de valeurs et d'idéaux. Ils se concentrent sur le processus de transmission du savoir et de l'enseignement. On ne regarde que ce qui fait le cœur de la qualité académique. C'est une vision trop restreinte pour l'assurance qualité, celle-ci va plus loin que ça. Elle s'intéresse aussi aux facteurs externes ayant une influence sur le service central du système.

Pour la seconde, on peut considérer que le but de l'éducation est de permettre le développement de la société. Les critères qualité seraient donc de répondre aux besoins et exigences du marché. L'assurance qualité tient effectivement compte des acteurs externes ayant une influence, mais les exigences qualités des écoles ne devraient pas être totalement dictées par des acteurs externes comme l'état et l'économie.

Aucune de ces deux approches n'est la solution idéale, il faut donc trouver un équilibre entre ces deux pôles.

Définir les besoins qualité pour un institut de formation conduit à une réflexion sur les points suivants :

- Veille stratégique ;
- Adéquation avec le monde économique ;
- Benchmarking et concurrence internationale ;
- Conditions d'admission ;
- Méthodes d'enseignement ;
- Développement du personnel ;
- Direction, organisation et administration de l'école ;
- Gestion de la qualité ;
- Objectifs de l'école en tant qu'institution ;
- Missions de l'institution ;
- Valeurs de l'institution ;
- Gestion efficiente des ressources ;
- Processus de décisions ;
- Mode de collaboration ;
- Rapport avec les objectifs sociaux ;
- Ambiance ;
- Résultats scolaires et facteurs de réussite.

En fait, il s'agit de développer la qualité et d'améliorer tous les domaines scolaires.

³² *Bibliographie* : [FAG 1] et [EDU 3]

Un dernier point qu'il faut bien comprendre, c'est que les besoins en qualité seront différents en fonction du type d'intervenant dans le système. Un élève n'aura pas les mêmes besoins qu'un professeur et encore moins que l'état. La réponse à la question "Qu'est-ce que la qualité?" dépend donc de la personne qui la pose et de ses exigences.

Survivre grâce à l'approche assurance qualité³³

Les principaux avantages de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur sont visibles au travers des profits qu'elle apporte aux étudiants et aux institutions en :

- Favorisant la coopération internationale dans l'enseignement supérieur ;
- Améliorant la qualité des formations offertes ;
- Augmentant la transparence et l'harmonie entre les formations ;
- Permettant de comparer les diplômes et les études ;
- Assurant la reconnaissance internationale des titres décernés ;
- Permettant de répondre aux exigences croissantes des étudiants et de la société ;
- Accroissant l'efficacité au sein de l'institution ;
- Baissant les coûts d'exploitation ;
- Facilitant l'obtention d'aides financières.

L'ensemble de ces éléments permettent aux établissements d'enseignement supérieur de faire face aux pressions similaires à celles que subit le secteur économique depuis des années. En effet, la concurrence entre les institutions se fait de plus en plus forte.

Ceci s'illustre par exemple dans le changement des mentalités. Celui-ci est bien illustré par les nouveaux critères qui vont déterminer le choix entre une institution plutôt qu'une autre, par exemple :

- Pour un étudiant, il choisira sa formation car c'est la seule à proposer un cours dans un domaine avant-gardiste qui l'intéresse ;
- Pour un professeur, ce sera en fonction des infrastructures et du budget de recherche que l'institution va lui mettre à disposition ;
- Pour l'état, il va décider d'accorder un soutien plus important à une certaine école car c'est celle qui a fait la plus intéressante percée technologique pour la société.

Les institutions qui vont probablement se développer et prospérer seront celles qui fourniront des prestations de qualité et de la valeur ajoutée à leur enseignement.

Ainsi elles obtiendront les avantages suivants :

- Fidélisation plus forte des étudiants et du personnel ;
- Amointrissement de la vulnérabilité face aux changements économiques ;
- Capacité à trouver plus facilement des financements ;
- Autonomie plus grande vis-à-vis de l'état en matière de politique de développement.

On peut constater que ceux-ci sont loin d'être négligeables et ne feront que renforcer leur succès.

³³ *Bibliographie* : [EDU 3] et [OAQ 2].

3.4 Management qualité et accréditation pour les HES³⁴

Il est clair que les HES ne couperont pas à une procédure d'accréditation, en effet ce point est clairement intégré dans la LHES³⁵. En plus la reconnaissance accordée aux institutions par le conseil fédéral pour exercer en tant qu'HES y est associée. Les HES sont donc tenues de mettre en place un système de management de la qualité, si elles veulent conserver leur statut et les avantages en découlant.

Management qualité³⁶

Un système de management qualité, pour les HES, doit aider celles-ci à remplir le mandat que la Confédération leur a fixé. Pour être conforme à ces exigences, le système de management qualité doit être :

- Un dispositif flexible : permettant d'intégrer les activités déjà existantes et accordant une grande liberté aux écoles pour les développements futurs des instruments existants ;
- Un instrument d'aide : offrant des moyens pour identifier des points d'amélioration et pour fixer des priorités pour leur réalisation ;
- Un support de comparaison : fixant un nombre minimal, défini et obligatoire de critères permettant une évaluation comparative des progrès réalisés par les écoles ;
- Une source de justifications : fournissant une liste de points clés permettant la justification des critères ;
- Un moyen d'auto-évaluation : favorisant le développement de la qualité par les collaborateurs des institutions ;
- Une source de reconnaissance : amenant une compatibilité avec les référentiels de management européens et américains ;
- Un outil de gestion : offrant des processus d'évaluation légers, efficaces et efficients conduisant à des résultats rapides avec un minimum de démarches administratives et de moyens financiers.

L'accréditation³⁷

Pour le moment, aucun standard qualité n'a été imposé aux HES. De même pour les directives concernant les critères et la procédure d'accréditation, celles-ci sont encore en court de rédaction à l'OFFT.

Ce qui est par contre déjà connu, ce sont les domaines qui seront soumis à l'accréditation³⁸ :

- Formation de base ;
- Formation continue ;
- Recherche appliquée et développement ;
- Prestation de service ou transfert de savoir.

³⁴ *Bibliographie* : [OAQ 2].

³⁵ *Bibliographie* : [LHE 1].

³⁶ *Bibliographie* : [EFQ 1].

³⁷ *Bibliographie* : [OAQ 2].

³⁸ *Bibliographie* : [CSH 2].

Remarque, la mission, concernant les relations internationales, confiée aux HES n'a pas été retenue par l'OFFT comme domaine à évaluer lors de l'accréditation qualité.

Il est probable que la procédure d'accréditation définie pour les universités soit appliquée aux HES, c'est-à-dire : une auto-évaluation, suivi d'une évaluation par des experts externes ou auditeurs d'un organisme autorisé qui débouchera sur une décision d'accorder totalement, partiellement l'accréditation ou de refuser celle-ci.

4 LES GRANDS RÉFÉRENTIELS

L'ensemble des référentiels présentés dans ce chapitre ne constitue pas un échantillon exhaustif. Ils ont été sélectionnés par rapport à leur pertinence vis-à-vis des HES suisses.

a) *ENQA – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*³⁹ :

Ces standards et recommandations ont été rédigés par European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) à la demande des Ministres du Processus de Bologne. La Suisse étant signataire de la Déclaration de Bologne, il est donc certain que ce référentiel aura un impact sur l'éducation suisse.

b) *OAQ – Standards de qualité, filières d'études universitaires*⁴⁰ :

Il s'agit des standards édités par l'OAQ, à la demande de la Confédération suisse, pour les filières universitaires. Bien qu'il ne s'agisse pas des filières HES, il est fort probable que si des standards sont définis pour celles-ci, qu'ils aient la même orientation. Il est donc intéressant de regarder ce qui a été fait au niveau universitaire suisse.

c) *ISO – IWA 2:2003, Guideline for the application of ISO 9001:2000 in education*⁴¹ :

Publiée par International Organization for Standardization (ISO) cette norme est intéressante pour deux raisons. Premièrement, car ISO 9001 :2000 est l'un des référentiels internationaux les plus connus pour la mise en place d'un système de management de la qualité. Deuxièmement, l'institut de recherche Going for solutions (GfS) a réalisé, pour Institut suisse de pédagogie pour la formation professionnelle (ISFPF), une analyse sur la question⁴² : « du succès, des transformations et des obstacles liés à l'introduction d'ISO et d'autres systèmes qualité dans les écoles à vocation professionnelle ». Les conclusions de cette analyse sont que « les institutions de formation au bénéfice d'un système qualité présentent de meilleurs résultats que celles qui n'en n'ont pas ».

d) *EFQM – Le Modèle d'Excellence, Catalogue d'évaluation pour les Hautes Écoles Spécialisées*⁴³ :

La CSHES, via la Fachkommission Qualitätsmanagement (FQM), a élaboré un catalogue d'évaluation conforme au modèle d'Excellence European Foundation for Quality Management (EFQM) adapté aux besoins des HES suisses. Même si ce modèle va plus loin, que les autres référentiels précédemment cités, dans le domaine de la qualité en ayant une orientation Management par la qualité totale (TQM). Il est approprié de le présenter vu qu'il en existe une version spécifique aux HES suisses.

Chacun de ces référentiels possède sa propre approche vis-à-vis de la qualité et ne couvre donc pas exactement le même champ. L'objectif de ce chapitre est donc de vous présenter ces référentiels.

³⁹ Bibliographie : [ENQ 1].

⁴⁰ Bibliographie : [OAQ 1].

⁴¹ Bibliographie : [GFS 1].

⁴² Bibliographie : [IWA 1].

⁴³ Bibliographie : [EFQ 1].

Il reste un dernier point qu'il est important de souligner : ces référentiels définissent des exigences et ne proposent en aucun cas des solutions toutes faites. Ce sera aux institutions, qui décideront de mettre en œuvre l'un ou l'autre de ses référentiels, de trouver leurs propres méthodes et leurs solutions.

4.1 ENQA – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area⁴⁴

Qu'est-ce que l'ENQA

L'ENQA, European Association for Quality Assurance in Higher Education, a été fondée en novembre 2004. Cette association est née de la refonte de European Network for Quality Assurance in Higher Education (en français : Réseau Européen pour l'Assurance de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur) qui avait été créée pour promouvoir la coopération européenne dans le domaine de l'assurance qualité. Elle regroupe différentes agences pour l'assurance qualité des états signataires de la Déclaration de Bologne⁴⁵.

Elle a été créée pour répondre principalement aux besoins soulevés par :

- Le Projet Pilote Européen pour évaluer la qualité dans l'enseignement supérieur ⁴⁶ (1994-95) ;
- La Recommandation publiée par le Conseil de l'union européenne⁴⁷ (1998), sur la coopération européenne visant à la garantie de la qualité dans l'enseignement supérieur ;
- La Déclaration de Bologne (1999).

L'ENQA s'est fixée comme but de mettre en commun : les informations, expériences et bonnes pratiques dans le domaine de l'assurance qualité pour l'enseignement supérieur, de sorte à favoriser la coopération au niveau européen entre les : institutions d'enseignement supérieur, autorités publiques et agences d'accréditation.

Pourquoi ces standards ont-ils été rédigés

Un des buts de la Déclaration de Bologne est d'encourager la coopération dans l'assurance qualité pour l'enseignement supérieur au niveau européen, dans le but de développer des critères de comparaison et des méthodologies communes. L'aboutissement de celui-ci correspondra à la création d'un cadre d'assurance qualité européen d'ici à 2010.

Pour mener à bien l'aboutissement de cet objectif, lors de la Conférence de Prague en 2001⁴⁸, les Ministres européens chargés de l'enseignement supérieur ⁴⁹ ont demandé à l'ENQA de collaborer avec les universités et autres organismes d'enseignement supérieur pour rédiger un référentiel commun pour l'assurance qualité.

⁴⁴ *Bibliographie* : [ENQ 2].

⁴⁵ *Bibliographie* : [BOL 1].

⁴⁶ *Bibliographie* : [ENQ 3].

⁴⁷ *Bibliographie* : [CUE 1]. Conseil de l'Union européenne : organe législatif de l'Union européenne.

⁴⁸ *Bibliographie* : [BOL 2].

⁴⁹ Conférences des Ministres européens chargés de l'enseignement supérieur : organe responsable de la mise en œuvre de la Déclaration de Bologne.

Deux ans plus tard, lors de la Conférence de Berlin⁵⁰, les Ministres européens chargés de l'enseignement supérieur mandatent l'ENQA, en coopération avec European University Association (EUA), European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE) et National Unions of Students in Europe (ESIB), pour développer : des normes, procédures et directives sur l'assurance de la qualité, adaptées à l'enseignement supérieur, ainsi qu'un système de révision adéquat. Tout en tenant compte des connaissances des autres associations et réseaux d'assurance qualité.

De cette collaboration sont nés les : Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Ceux-ci ont été adoptés par les Ministres européens chargés de l'enseignement supérieur, lors de la Conférence de Bergen⁵¹ en mai 2005.

Ces standards correspondent à un premier pas et devront être d'avantages développés pour fournir un véritable référentiel de dimension européenne pour l'assurance qualité pour European Higher Education Area (EHEA).

Champs couverts par ces standards⁵²

- *Politique et procédures pour l'assurance qualité* : formaliser des règles et des procédures associées à la qualité des programmes d'enseignement et de développement et l'implantation d'une stratégie « qualité » sur le long terme ;
- *Approbation, surveillance et révision périodique du programme et des récompenses* : mettre en place des mécanismes d'approbation, de suivi et de révision périodiques des enseignements, des promotions et des ressources ;
- *Évaluation des étudiants* : formaliser de manière explicite des procédures d'évaluation des étudiants (publication des critères, règlements, vérification administrative, conditions matérielles d'évaluation...) ;
- *Assurance qualité du personnel enseignant* : mettre en place d'un système d'assurance qualité de l'équipe enseignante ;
- *Ressources d'apprentissage et soutien aux étudiants* : s'assurer de l'adéquation et de l'efficacité des ressources d'apprentissage mises à disposition des étudiants telles que bibliothèque, ordinateurs, tuteurs, conseillers, etc. (autres supports que ceux fournis par l'enseignant dans le cadre de son enseignement) ;
- *Système d'informations* : analyser la pertinence des informations utilisées pour la gestion des programmes (satisfaction des étudiants, employabilité, efficacité des enseignants, indices de performances...) ;
- *Informations publiques* : mettre en place d'un système information publique sur la qualité objective des programmes d'études (visibilité externe sur les types de qualifications obtenues, sur l'enseignement, les procédures de promotions, les possibilités d'emploi, les taux de réussite, les ressources matérielles et humaines de l'école, les évaluations externes réalisées sur la filière, feed-back des employeurs, etc.).

⁵⁰ *Bibliographie* : [BOL 3].

⁵¹ *Bibliographie* : [BOL 4].

⁵² Les résumé du contenu des standards de l'ENQA ont été mis à disposition par Mme HADENGUE-DEZAEEL Véronique, adjointe scientifique du laboratoire campus virtuel de la filière information et documentation HES de la HEG de Genève.

4.2 **OAQ – Standards de qualité, Points de références**⁵³

Qu'est-ce que l'OAQ :

L'OAQ, Organe d'Accréditation et d'Assurance Qualité des Hautes Écoles Suisses, a été créée en octobre 2001. Il a comme mandat : « d'assurer et de promouvoir la qualité de l'enseignement et de la recherche dans les hautes écoles universitaires de Suisse ».

Il s'agit d'un organisme totalement indépendant, légitimé par :

- La loi sur l'aide aux universités (LAU) (1999)⁵⁴.
- Le concordat intercantonal de coordination universitaire (1999)⁵⁵.
- La convention entre la Confédération et les cantons universitaires sur la coopération dans le domaine des hautes écoles universitaires (2000)⁵⁶

Cet organe remplit plusieurs missions :

Pour l'Office fédéral de l'éducation et de la science (OFES) :

- Effectue des procédures de reconnaissance du droit aux subventions, en application de la loi sur l'aide aux universités.
- Contrôle que ce droit est reconnu via des audits des systèmes d'assurance qualité des universités tous les quatre ans.

Pour le compte de la Conférence universitaire suisse (CUS) :

- Élabore des directives et standards de qualité destinés à l'accréditation des universités suisses.
- Réalise les procédures d'accréditation selon les directives approuvées par la CUS.
- Offre un service de conseil pour les universités lorsqu'elles réalisent une auto-évaluation.
- Organise à la demande de la CUS des évaluations spécifiques d'une discipline universitaire.

En fait, dans le processus d'accréditation d'une université, l'OAQ n'est qu'un intermédiaire. En effet il s'occupe de récupérer le questionnaire d'auto-évaluation de l'institution, de l'analyser et de procéder à l'évaluation externe, sur la base desquels il soumettra à la CUS une proposition d'accréditation, c'est donc à la CUS que revient la décision finale d'accorder ou non l'accréditation.⁵⁷

De manière générale, l'OAQ collabore activement sur le plan international dans les domaines de l'accréditation et de l'assurance qualité, entre autre en :

- Représentant la Suisse au sein de l'ENQA et en participant à plusieurs groupes de travail proposés par celle-ci ;

⁵³ *Bibliographie* : [OAQ 1].

⁵⁴ *Bibliographie* : [LAU 1].

⁵⁵ *Bibliographie* : [CIC 1].

⁵⁶ *Bibliographie* : [CCC 1].

⁵⁷ *Bibliographie* : [PER 1].

- Occupant, depuis décembre 2004, la présidence de l'European Consortium for Accreditation in Higher Education (ECA), en siégeant au sein du comité directeur et en étant actif dans les cinq groupes de travail.

L'OAQ joue aussi un rôle important dans de nombreux autres réseaux tant nationaux qu'internationaux, toujours dans le domaine de l'accréditation et de l'assurance qualité, qui n'ont pas été cités ici, car ils n'étaient pas pertinents par rapport au sujet de ce mémoire.

Pourquoi ces standards ont-ils été rédigés :

Toujours dans le but de répondre aux exigences de la Déclaration de Bologne, la Confédération a amorcé une réforme législative d'une partie du système éducatif. Entre-autre celle de la LAU, qui a été révisée en 1999. La Confédération a fait inscrire les éléments suivants :⁵⁸

« La Confédération, les cantons universitaires et les hautes écoles universitaires assurent et développent la qualité de l'enseignement et de la recherche. A cet effet, la Confédération et les cantons universitaires instituent un organe indépendant »

L'organe dont il est question est l'OAQ. Il est aussi dit que celui-ci exécute des tâches à l'intention de la CUS, dont l'une d'entre elles est de définir des exigences par rapport à l'assurance qualité qui seront validées par la CUS sous forme de directives.

Suite à l'entrée en vigueur de la nouvelle LAU, l'OAQ a donc rédigé une proposition de directive pour la CUS : les Directives pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles universitaires en Suisse.

Celles-ci ont été adoptées pour une durée limitée par la CUS en décembre 2002. L'OAQ a pu ainsi devenir opérationnel et entreprendre les premières procédures d'accréditation pour les universités.

Champs couverts par ces standards

Les directives posent des bases qualité et décrivent la procédure d'accréditation pour les institutions universitaires publiques ou privées ou certaines de leurs filières. Elles s'inspirent des meilleures pratiques à l'échelle internationale. Les expertises portent tant sur l'enseignement que sur la recherche.

Les standards de qualité sont émis pour deux catégories d'accréditation : pour les institutions et pour les filières d'études universitaires. Ils regroupent des points de référence qui permettent d'indiquer clairement les attentes en matière de qualité. Chacun des standards a été décrit à l'aide de questions et correspondent à un des points de référence.

Pour les institutions les domaines suivants sont traités :⁵⁹

- *Stratégie, organisation et gestion de la qualité au sein de l'institution* : mettre en place un plan stratégique ; des processus décisionnels impliquant les collaborateurs et les étudiants ; les moyens nécessaires pour remplir les objectifs ; un système qualité ; garantir que les décisions sont indépendantes du financement ; une politique d'égalité ;

⁵⁸ *Bibliographie* : [LAU 1]. *Annexe* : 9.5 Article 11 de la Loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (LAU).

⁵⁹ *Bibliographie* : [OAQ 3]

- *Offres d'études* : offrir des formations conduisant à l'obtention de diplômes en fonction d'objectifs déterminés à l'avance ; participer aux échanges nationaux et internationaux ; définir les conditions d'obtention de diplôme et récolter régulièrement des informations auprès des diplômés ;
- *Recherche* : créer un projet en concordance avec la stratégie de l'université et les standards internationaux ; intégrer les connaissances obtenues dans les programmes de formation ;
- *Personnel scientifique* : définir formellement des procédures de sélection, nomination et promotion du personnel scientifique ; ainsi que des règlements concernant la formation continue et le perfectionnement ; mettre en place une politique durable de relève et un service de conseil en plans de carrière ;
- *Personnel administratif et technique* : définir formellement des procédures de sélection et nomination du personnel administratif et technique ; garantir leur formation continue et le perfectionnement ;
- *Étudiants et étudiantes* : définir les conditions d'admission ; garantir l'égalité des chances ; assurer le suivi des étudiants durant leur cursus, le taux d'encadrement et au bon fonctionnement des services mis à leur disposition ;
- *Infrastructures* : mettre en place les infrastructures nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- *Coopération* : nouer des contacts aux niveaux : national et international.

Pour les filières d'études les domaines suivants sont traités :⁶⁰

- *Mise en œuvre et objectifs de formation* : s'assurer que l'offre d'études est régulièrement dispensée et que les objectifs de formation sont en accord avec les missions et la stratégie ;
- *Organisation interne et gestion de la qualité* : déterminer et communiquer les processus, compétences et responsabilité décisionnels ; inclure le personnel scientifique et les étudiants dans les décisions concernant l'enseignement et mettre en place un système qualité pour assurer l'amélioration des cours ;
- *Curriculum et méthodes didactiques* : définir un plan d'études conforme à la déclaration de Bologne ; garantir que l'offre d'étude couvre les aspects principaux de la discipline ; définir les conditions d'obtention des titres décernés ;
- *Corps enseignant* : garantir les compétences didactiques et scientifiques des enseignants ; établir une pondération entre les activités de recherche et d'enseignement ; rendre la mobilité du corps enseignant possible ;
- *Étudiants et étudiantes* : définir et publier les conditions d'admission ; réaliser l'égalité des chances ; encourager et rendre possible la mobilité des étudiants ; fournir l'encadrement adéquat ;
- *Système d'informations* : mettre à disposition les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs en s'assurant de leur disponibilité à long terme ;

⁶⁰ *Bibliographie* : [OAQ 4]

4.3 ISO – IWA 2:2003, Guideline for the application of ISO 9001:2000 in education⁶¹

Qu'est-ce que l'ISO

L'ISO, International Organization for Standardization, est un réseau d'instituts nationaux de normalisation, crée en 1947 par 25 pays. Actuellement, il en regroupe 156, sachant qu'il ne peut y avoir qu'un membre ISO par pays et qu'il existe 192 pays au monde, on peut constater que 81,25% des pays sont représentés.

Le Secrétariat central situé à Genève s'occupe de coordonner l'ensemble des membres de cette organisation non gouvernementale. En effet, ses membres ne sont pas des délégations des gouvernements nationaux, mais ISO occupe néanmoins une position privilégiée entre les secteurs public et privé. En effet, de nombreux membres sont des instituts, soit faisant partie de la structure gouvernementale de leur pays, soit ayant été mandatés par leur gouvernement. Mais beaucoup d'autres sont des organismes issus exclusivement du secteur privé. Ils ont été établis par des partenariats d'associations industrielles au niveau national.

L'ISO peut donc agir en tant qu'organisation de liaison, ce qui lui permet d'établir un consensus sur des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins de la société, tout en tenant compte aussi des consommateurs et des utilisateurs.

Ces solutions sont présentées sous forme de normes. À ce jour, les travaux de l'ISO ont abouti à la publication de quelques 13 000 Normes internationales, il s'agit donc du plus grand organisme de normalisation du monde. Son activité principale est l'élaboration de normes techniques, tout en tenant compte des aspects économiques et sociaux, mais ce cadre est en train de s'élargir avec l'apparition de plus en plus de normes concernant le domaine des services.

Ainsi les normes internationales fournissent un cadre de référence, elles définissent : les caractéristiques et les critères à appliquer uniformément dans la classification des matériaux, dans la fabrication et la livraison des produits, dans les essais et les analyses, dans la terminologie et dans la fourniture de services. Cela crée un langage technologique commun, entre les fournisseurs et leurs clients, facilitant les échanges et le transfert de technologies. Ce qui fait que le but principal d'ISO est donc de favoriser les échanges commerciaux.

Qu'est-ce que IWA ?

Il existe actuellement chez ISO deux voies permettant d'aboutir à la création d'une norme. La première, qui est la plus connue et la plus utilisée, via un comité technique (TC) ou un sous-comité (SC) d'un TC. La seconde, qui est la plus récente et a été créée pour renforcer les comités techniques d'ISO, via un accord d'atelier international (IWA) soutenu administrativement par un comité désigné membre d'ISO⁶².

En effet, pour qu'une norme ISO soit créée, il faut qu'elle remplisse 3 conditions :

- Elle doit être le fruit d'un consensus des points de vue de tous les intéressés ;
- Elle doit correspondre une solution globale satisfaisante pour tous ;

⁶¹ *Bibliographie* : [ISO 1].

⁶² *Annexe* : 9.6 ISO – Processus d'élaboration des normes et produits.

- Elle doit provenir d'une demande du marché, celle-ci doit exprimer sa volonté, son besoin d'avoir une telle norme.

Or, lorsque le besoin d'une norme se manifeste via le marché ; ISO, suivant le domaine, n'a pas toujours les comités techniques nécessaires pour réaliser le projet. Dans ce cas, c'est via un IWA que celui-ci sera réalisé.

Le principal avantage de ce mécanisme est qu'il permet de répondre plus rapidement aux exigences en matière de normalisation dans des secteurs où l'ISO ne dispose pas encore d'experts ou de structures techniques appropriés. L'IWA permet essentiellement d'introduire relativement rapidement sur le marché un document normatif, avec la possibilité de le transformer à brève échéance en Norme de fait et, à plus long terme, en Norme internationale.

Ce nouveau processus exprime la volonté d'ISO d'être plus souple et de rester à l'écoute des exigences du monde en matière de normalisation technique. Cet arsenal ne devrait pas seulement contribuer à garantir la pertinence des normes en répondant aux exigences commerciales actuelles; mais devrait aussi permettre une plus large diffusion de l'information et du savoir.

Pourquoi ces lignes directrices ont-elles été rédigées ?⁶³

La norme IWA 2 est donc le fruit du travail d'un IWA. Ces lignes directrices ont été approuvées lors d'un atelier organisé à Acapulco, Mexique, en 2002. Celui-ci a été géré par la Direction générale des normes (DGN), avec le soutien et la coopération de l'Institut mexicain de normalisation et de certification (IMNC) et du Comité national de normalisation des systèmes de management de la qualité (COTENNSISCAL). L'Institut latino-américain pour la qualité (INLAC) a facilité la réunion.

L'initiative de ces lignes directrices spécifiques à l'éducation est venue du Mexique, ce qui illustre bien le dynamisme d'ISO et le fait que la qualité prend une place de plus en plus importante dans ce domaine de l'éducation. Les autres pays représentés sont, par ordre alphabétique : Allemagne, Argentine, Australie, Brésil, Canada, Colombie, Danemark, Espagne, États-Unis, Mexique, Royaume Unis, Suède et Venezuela.

Ces lignes directrices sont spécifiquement destinées aux établissements d'enseignement qui souhaitent mettre en application la dernière version, améliorée, de l'ISO 9001. Quelques soit le niveau de formation qu'elles offrent.

IWA 2 est un nouvel exemple prouvant qu'ISO 9001:2000 est applicable à dans tous les domaines, y compris dans les services du secteur privé ou public. Cela devrait inciter de nouveaux organismes à mettre en place un tel système.

Champs couverts par ces recommandations⁶⁴

L'IWA 2 n'ajoute aucune exigence et ne modifie pas celles de l'ISO 9001:2000. Ces lignes directrices ne sont pas destinées à être utilisées pour certifier les organismes. Toutefois, elles seront utiles aux parties internes et externes à l'organisme, y compris aux organismes de certification pour évaluer si un établissement recherchant la certification ISO 9001:2000 est

⁶³ *Bibliographie* : [ISO 2].

⁶⁴ *Bibliographie* : [ISO 2].

apte à répondre aux exigences des clients, aux prescriptions réglementaires et à ses propres exigences qualité.

IWA 2 reprend le texte intégral de l'ISO 9001:2000 et pour chaque article donne des indications destinées à faciliter la compréhension de la norme et sa mise en application dans le secteur de l'éducation. De plus, l'IWA 2 contient aussi le texte intégral de l'ISO 9004:2000, qui donne des lignes directrices pour tirer le meilleur parti d'un système de management de la qualité en recherchant l'amélioration continue des performances.

Les lignes directrices reprennent la structure de la norme ISO 9001:2000 qui se divisent en 8 chapitres :

- *Généralités* : recommandations pour la mise en œuvre de la norme ISO 9001:2000 dans un organisme éducatif ;
- *Référence normative* : pas de recommandation spécifique pour ce chapitre ;
- *Termes et définitions* : le terme client désigne l'étudiant ; le terme partie intéressée désigne les associations d'étudiants, parentales, définit le sens des termes processus, produit, organisation et fournisseur dans l'éducation ;
- *Système de management de la qualité* : définit les processus pour décrire l'offre en formation, les méthodes d'enseignement, leur mise en œuvre et la mesure des résultats ; ainsi que les conditions d'admission et d'obtention d'un titre ; des processus d'amélioration continue ; mettre en place des ressources nécessaires pour remplir les missions éducatives ; élaborer des politiques qualité, les moyens de contrôle et d'amélioration et de reconnaissance pour l'organisation et les programmes ; gestion des documents ; déterminer les compétences du personnel ;
- *Engagement de la direction* : identifier les critères de satisfaction des étudiants et leurs attentes, construire le management de sorte à y répondre ; garantir que les programmes sont en conformité avec la loi et les standards ; mettre en place un processus d'amélioration continue ; définir, communiquer, assurer le suivi et le contrôle d'une police qualité (donnant la vision et les missions), d'un système qualité pour les collaborateurs de l'école ; garantir la disponibilité des ressources humaines et matérielles ;
- *Management des ressources* : mettre en place un système qui permet de maintenir, de contrôler et d'améliorer le niveau du personnel chargé de l'enseignement et du soutien pédagogique ; réaliser des évaluations du personnel par les étudiants ; offrir des opportunités de formation continue et d'amélioration à son personnel ; mettre à disposition les infrastructures nécessaires pour accomplir les objectifs ;
- *Réalisation du produit* : déterminer les procédures pour décrire les activités d'apprentissage ; plan de cours ; les domaines de recherches ou projets, l'appel à des experts, l'acquisition de matériels et ressources, les conditions d'admission, plan de formation ; offrir aux étudiants des conditions d'apprentissage adéquates ; planifier et décrire le processus d'apprentissage ; identifier les éléments d'entrées et de sorties au processus d'apprentissage ; établir un processus de suivi et contrôle de l'apprentissage ;
- *Mesure, analyse et amélioration* : mettre en place des systèmes de récolte d'informations ; déterminer des indicateurs concernant l'organisation en général ou spécifique au processus éducatif ; réaliser des audits internes d'auto-évaluation ; mettre en place un système de gestion des non-conformités et de gestion des actions correctives et préventives ; déterminer des méthodes d'analyse des données récoltées ; mettre en place un système d'amélioration continue.

4.4 **EFQM – Le Modèle d'Excellence, Catalogue d'évaluation pour les Hautes Écoles Spécialisées**⁶⁵

Qu'est-ce que EFQM

L'EFQM, European Foundation for Quality Management, est une association à but non lucratif fondée en 1988 par quatorze entreprises européennes. Aujourd'hui, elle compte plus de 1'000 membres.

L'objectif que s'est fixé EFQM est de renforcer la position des entreprises et institutions européennes sur le marché mondial. Les moyens qu'elle a choisis pour y parvenir sont :

- La promotion de la qualité totale pour accroître la compétitivité ;
- L'encouragement d'activités et de mesures destinées à développer et à améliorer la qualité ;
- La diffusion d'un Modèle d'Excellence ;
- La mise à disposition des entreprises d'une auto-évaluation en se référant sur le Modèle européen de management par la qualité totale.

EFQM est donc la première source d'informations, pour les organisations européennes qui cherchent plus que la qualité, mais s'efforcent d'exceller sur leurs marchés et dans leurs affaires.

Pourquoi ce catalogue d'évaluation a-t-il été rédigé ?

La CSHES a institué en 1999 une commission qualité, la FQM. Celle-ci se compose des représentants de chaque HES suisse, d'un représentant de la CSHES et de la responsable qualité de l'OFFT. Cette commission a pour but de développer un système de management qualité utilisable par toutes les HES et qui soit conforme à la LHES.

Parallèlement, les HES doivent, au travers d'activités qualités communes, se positionner sur le marché de la formation suisse et internationale.

La FQM a constaté qu'aujourd'hui le modèle d'Excellence d'EFQM⁶⁶ s'imposait de plus en plus comme une base permettant de développer un processus d'amélioration continue dans des institutions de formation complexes et décentralisées. Elle a donc pensé que ce serait une excellente base pour définir un système qualité adapté aux besoins des HES.

Le présent catalogue d'évaluation a été élaboré selon le modèle d'Excellence d'EFQM et aux exigences légale de la LHES. Il a été adapté aux besoins des HES suisses dans le but de les aider à accomplir leur mandat légal et institutionnaliser la coopération en matière de management par la qualité entre les hautes écoles spécialisées en Suisse et à l'étranger.

Il est conçu comme un instrument permettant aux HES d'auto-évaluer leurs institutions dans leur ensemble et de son mandat de prestations : formation de base, formation continue, recherche appliquée et développement, prestations de services et relations internationales. Il permet un contrôle et une amélioration de la qualité de ceux-ci.

⁶⁵ *Bibliographie* : [EFQ 1].

⁶⁶ *Annexe* : 9.7 Le Modèle d'Excellence d'EFQM.

En outre, des négociations sont en cours pour qu'il puisse également être utilisé en vue des futures accréditations. Le modèle EFQM peut être utilisé par une HES en tant qu'institution ou par un institut qui en fait partie. Il peut aussi être appliqué pour évaluer des départements ou des filières.

Champs couverts par le catalogue d'évaluation

Le présent catalogue d'évaluation s'adresse essentiellement aux HES suisses. C'est un instrument permettant à une organisation de procéder à son auto-évaluation et de faire le point de la situation.

Le présent référentiel s'applique aux conditions cadre régissant la HES en tant qu'organisation, ainsi que les domaines de prestations qui lui sont propres :

- Formation de base ;
- Formation continue ;
- Recherche appliquée et développement ;
- Prestations de services ;
- Collaborations nationales et internationales.

Le catalogue d'évaluation permet de mettre en évidence les forces et les potentiels d'amélioration d'une organisation. Il oriente ainsi le développement d'une organisation sur la voie de l'Excellence.

Il s'agit d'un outil de diagnostic constituant la base pour un processus de développement dynamique et servant à l'introduction de mesures efficaces d'amélioration. Les outils nécessaires pour l'amélioration de la qualité relèvent du choix des organisations concernées.

Il est important de préciser que pour une mise en application réussie, il est essentiel que tous les acteurs (pour une HES, par ex. : la direction, les enseignants, les collaborateurs, les étudiants, la collectivité) soient impliqués activement dans l'utilisation du catalogue d'évaluation.

Le catalogue d'évaluation est découpé selon les 9 critères du modèle d'Excellence d'EFQM, qui son répartit en 2 catégories :⁶⁷

Critères facteurs : concernant l'ensemble des politiques et mesures prises par l'organisation.

- *Leadership* : conduite des activités par la direction ;
- *Personnel* : engagement, gestion et développement du personnel ;
- *Politique et stratégie* : détermination et déploiement de la politique et de la stratégie ;
- *Partenariat et ressources* : relation avec les partenaires et la gestion des ressources internes, notamment les finances, les équipements et le savoir-faire ;
- *Processus* : organisation méthodique du travail.

⁶⁷ *Bibliographie* : [EFQ 3].

Critères résultats :

Concernant l'ensemble des dispositions prises par l'organisation.

- *Résultats personnels* : mesure de la satisfaction et des performances du personnel ;
- *Résultats clients* : mesure de la satisfaction des clients (dans ce cas des étudiants) ;
- *Résultats impact sur la collectivité* : mesure de la satisfaction de la collectivité (dans ce cas le marché économique, l'état, ...) par rapport aux programmes des cours et autres activités ;
- *Résultats et performance clefs* : mesure des résultats planifiés et des indicateurs de performance.

4.5 Synthèse

La synthèse des référentiels est présentée sous la forme de tableaux comparatifs simplifiés.

Celui-ci ne se base que sur quelques critères qui permettront à une institution de déterminer quel référentiel lui correspond le mieux, en fonction de son type et de ses attentes.

Critères de comparaison	Standards ENQA	Standards de l'OAQ	Norme IWA 2	EFQM pour les HES
S'adresse aux :	Institutions européennes d'enseignement supérieur.	Universités suisses.	Établissements d'enseignement.	Hautes écoles spécialisées
Orienté pour :	Optimiser le fonctionnement d'une institution et son système de management de la qualité.	Optimiser le fonctionnement d'une université et son système de management de la qualité.	Optimiser le système de management de la qualité dans le domaine de l'éducation.	Développer une méthode de management s'étendant à toute l'organisation d'une HES.
Type de gestion :	Gestion de la qualité.	Gestion de la qualité.	Gestion de la qualité.	Gestion par la qualité.
Accréditant :	Non, mais sert de base aux accréditations nationales	Oui, première étape à l'accréditation qualité accordée par la CUS.	Oui, mais selon ISO 9000:2000 et 9004:2000 mais pas selon IWA 2.	Non, fournit une évaluation dont le résultat peut servir de référence.

Tableau 1 : Comparaison simplifiée des référentiels qualités de l'ENQA, l'OAQ, IWA 2 et EFQM

Source : Pour le modèle EFQM et la norme ISO 9000 : 2000 voir bibliographie [EFQ 3]

Ce tableau quand à lui permet d'illustrer, via quelques exemples précis parmi les éléments clefs, ce qu'implique la mise-en-œuvre d'un de ces référentiel dans une institution. Il permet aux dirigeants de celle-ci de déterminer s'ils sont prêts à s'engager dans une telle démarche.

Impact sur	Standards ENQA	Standards de l'OAQ	Norme IWA 2	EFQM pour les HES
Programme de formation :	<ul style="list-style-type: none"> • Règles et procédure formalisées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence entre les objectifs de formation, les missions et la stratégie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre en formation. • Méthodes d'enseignement. • Mesure des résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation méthodique. • Indicateurs.
Étudiants :	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure d'évaluation formulée de manière explicite. • Ressources et soutien mis à disposition. • Satisfaction des étudiants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions d'admission. • Égalité des chances. • Suivi et encadrement. • Mobilité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Étudiant = client. • Critère de satisfaction. • Entrée et sortie du processus d'apprentissage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure du taux d'insatisfaction.
Corps enseignant :	<ul style="list-style-type: none"> • Système d'assurance qualité spécifique. • Mécanisme d'approbation de suivi et de révisions périodique. • Analyse de l'efficacité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure formelle de sélection. • Formation continue garantie. • Pondérer les activités de recherches et d'enseignement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Système permettant de maintenir, contrôler et améliorer le niveau de compétence. • Évaluation par les étudiants. • Opportunité de formation continue. • Compétences définies 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement, gestion et développement. • Mesure du taux de satisfaction et de la performance.
Management :	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie qualité sur le long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de décision impliquant les collaborateurs et les étudiants. • Plan stratégique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition détaillée de l'engagement de la direction. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conduite des activités par la direction.

Tableau 2 : Impacts simplifiés sur les programmes, les étudiants, le corps enseignant et le management des référentiels qualités de l'ENQA, l'OAQ, ISO et EFQM

5 SE POSITIONNER VIS-À-VIS DES STANDARDS DE L'ENQA

Les standards émis par l'ENQA sont accompagnés de recommandations pour faciliter leur compréhension et mise en œuvre, vous trouverez ceux-ci à l'annexe A.8. European standards and guidelines for internal quality assurance within higher education institutions.

5.1 Pourquoi présenter les standards de l'ENQA plutôt qu'un autre référentiel ?

Qu'est-ce qui a fait que ce sont les standards énoncés par l'ENQA, qui ont été retenus pour une présentation en détails, plutôt que l'un des trois autres référentiels présentés au chapitre précédent ?

Premièrement, pour répondre aux besoins actuels des HES. En effet, tout le monde de l'éducation parle actuellement de la réforme due à la Déclaration de Bologne et pour les HES une des conséquences les plus importantes de celles-ci est l'accréditation qualité.

Le référentiel de l'OAQ est adapté aux universités et les référentiels d'ISO et d'EFQM ne découlent pas du processus de Bologne. Ces trois référentiels ne sont donc pas vraiment dans la tendance, car ils ne répondent pas aux préoccupations actuelles des HES.

Deuxièmement, pour palier aux manques d'informations sur ce référentiel. Les standards de l'ENQA ont été émis en février 2005, à l'heure actuelle, ils sont connus du monde éducatif depuis moins d'une année. Il existe donc encore très peu d'informations à leur sujet.

Contrairement à l'OAQ dont les standards sont documentés et directement fournis avec des guides d'auto-évaluation. Ou si l'on prend la norme ISO 9000:2000 ou le modèle d'Excellence EFQM, ces référentiels existent depuis suffisamment longtemps pour que l'on trouve en quantité largement suffisante toutes les informations que l'on puisse désirer.

Ce sont ces arguments qui ont fait pencher la balance vers les standards de l'ENQA. Ils ont été retenus, car ils permettent d'apporter les aspects innovants qu'un sujet de travail de diplôme doit avoir.

5.2 Pourquoi choisir comme outil de positionnement un questionnaire ?

L'outil, qui est apparu comme le plus adapté pour se positionner et établir un diagnostic par rapport aux standards de l'ENQA, est le questionnaire d'auto-évaluation.

Ce constat découle de l'observation des outils proposés par les autres référentiels présentés, dans ce mémoire, pour répondre à ce type de besoin. Tous sans exception fournissent un questionnaire d'auto-évaluation. L'OAQ utilise même celui-ci comme première étape obligatoire dans le processus d'accréditation des universités suisses.

L'ensemble des organismes éditant ces référentiels disposent de moyens nettement supérieurs aux nôtres pour sélectionner l'outil le plus adapté, nous n'allons donc pas remettre en question leur choix. Autrement dit : « pourquoi réinventer la roue ? » C'est donc en s'appuyant sur leurs expériences respectives que ce concept est repris.

5.3 Création du questionnaire

1) *Étape préalable : traduction des standards*

Ces standards étant rédigés en anglais, avant de pouvoir travailler concrètement dessus, il fallait s'assurer de bien comprendre ceux-ci. Le meilleur moyen pour atteindre ce résultat était de passer par une étape de traduction. Vous trouvez le résultat de celle-ci à l'annexe A.9 Traduction française des : European standards and guidelines for internal quality assurance within higher education institutions.

Remarque concernant la traduction du mot « award »

La traduction française du terme anglais award est prix. Il s'agit des prix qui sont mis au concours et offert par l'institution.

L'université de Lausanne propose, via ses facultés, par exemple les prix suivants : l'Eco-prix de la recherche sur l'environnement, le prix Michel Dentan de littérature, le prix de la société vaudoise d'utilité publique, le prix Jubilé et la Lunette d'Or de l'académie suisse des sciences humaines et sociales pour promouvoir le dialogue et l'excellence, etc.

Pour éviter tout risque de confusion avec le sens monétaire du mot « prix » en français on lui a préféré le terme « récompense ».

La plus-value de la traduction

Pour réaliser une traduction correcte, qui conserve tout le sens du texte d'origine, cela nécessite une compréhension en profondeur de ce dernier. Ceci nécessite donc une réflexion sur le texte à traduire, de sorte à pouvoir retranscrire à la fois l'orientation générale du contenu et le sens précis de chaque phrase. Le fait d'avoir dû réaliser cette étape a facilité l'assimilation des standards et des recommandations. Rendant possible une prise de recul vis-à-vis de ceux-ci, ce qui a été très utile pour trouver des formulations adaptées pour rédiger le questionnaire.

2) *Étape d'élaboration : questionnaire d'auto-évaluation pour les HES*

Vous trouverez un exemplaire du questionnaire d'auto-évaluation spécifique aux HES selon les standards de l'ENQA à l'annexe A.10.

Difficultés rencontrées pour la rédaction

Premièrement, les standards et recommandations de l'ENQA concernent généralement des aspects généraux du fonctionnement d'une institution. Ils ne reposent pas sur des éléments concrets et précis.

Ayant une expérience plus importante dans des domaines techniques, qui requièrent précision et exactitude, il a été difficile de trouver une formulation pour les questions. Comment poser une question sans ambiguïté et aussi précise que possible, tout en s'appuyant sur un référentiel qui est flou et vague.

Deuxièmement, comment faire le lien entre les questions et les standards de sorte à pouvoir justifier la pertinence de celles-ci. Les standards de l'ENQA n'étant pas structurés, mais rédigé sous forme de texte continu. Il n'est donc pas possible de faire référence à un chapitre ou un domaine pour justifier une question et créer une structure au questionnaire.

Le moyen le plus efficace qui a été trouvé consiste, à numéroté les lignes des standards et à faire référence à celles-ci. C'est ce que signifient les numéros, qui sont inscrit entre parenthèses après chaque question du questionnaire.

Rajouts spécifiques aux HES

Les rajouts au questionnaire concernant spécifiquement les HES ont été faites principalement au standard 6 sur le système d'informations.

En effet, celui-ci ne parle précisément que du programme des cours de l'institution et le reste des autres services offerts par celle-ci est désigné sous le terme « autres activités ». Il a semblé plus pertinent d'explicité ce que l'on entendait par « autres activités ».

Pour cela le questionnaire a été structuré de sorte qu'il reprenne les missions des HES fixées par la LHES qui sont :

- Formation de base;
- Formation continue;
- Recherche appliquée et développement;
- Prestation de service ou transfert de savoir;

Ainsi les oublis sont évités et la clarté des questions s'en trouve augmentée.

Remarque : la mission portant sur les relations internationales confiée aux HES n'a pas été utilisée pour créer un point structurant pour le questionnaire, car celle-ci n'a pas été retenue par l'OFFT comme domaine devant être évalué lors de l'accréditation qualité.

3) Étape de feed-back : sur la création du questionnaire

Pour éviter toute ambiguïté, il est important de préciser que ce feed-back porte sur la création du questionnaire et non pas sur les résultats de l'utilisation de celui-ci, qui seront présentés au chapitre suivant.

Le constat est que les standards de l'ENQA ont une approche très généraliste et se concentrent principalement sur le fonctionnement des institutions. Ce qui n'est pas étonnant vu qu'ils sont le fruit d'un consensus entre l'ensemble des membres de l'ENQA. En plus, ils doivent pouvoir correspondre à tout type d'institutions offrant un enseignement supérieur, quel que soit les caractéristiques culturelles et réglementations nationales du lieu où ceux-ci se trouvent.

5.4 Comment utiliser le questionnaire ?

Le questionnaire est réalisé dans le but de fournir à une HES un support de réflexion lui permettant de se positionner vis-à-vis des standards de l'ENQA.

Les réponses types à toutes les questions sont : oui, non et n/a, pour les questions non-applicables à l'école, suivi des justifications et ou références aux documents du système qualité.

De ce fait, il est recommandé avant de commencer le questionnaire de s'assurer d'avoir à disposition et passé en revu l'ensemble des documents du système d'information et qualité de l'institution. Cette façon de procéder permet d'éviter de perdre du temps à rechercher les documents nécessaires et à se rappeler leur contenu.

Ce questionnaire doit être rempli par au moins une personne ou un petit groupe de collaborateurs de l'école qui ont une bonne maîtrise du système d'information et qualité de cette dernière. Le responsable qualité de la HES est la personne la plus apte pour réaliser cette tâche. Le retour en investissement pour l'école serait augmenté d'autant si celle-ci est réalisée par ce dernier et un petit groupe représentatif des différents types de collaborateurs de l'institution.

Pour être en totale conformité avec les standards de l'ENQA, l'objectif est d'obtenir à toutes les questions une réponse positive ou n/a, à l'exception des éléments désignés comme étant facultatifs. Il faut considérer ceux-ci comme des avantages supplémentaires pour l'institution.

Il faut compter au moins une demi-journée pour renseigner le questionnaire ce qui permet d'enchaîner directement sur une réflexion sur les points sur lesquels la HES doit travailler pour être conforme aux standards de l'ENQA.

6 IMPLICATIONS À LA HEG ET ASPECTS PRATIQUES

Ce chapitre décrit les points les plus importants sur lesquels la haute école de gestion (HEG) de Genève doit travailler pour être conforme aux standards de l'ENQA. Il contient aussi une brève présentation de l'outil informatique MEGA choisi par l'ensemble des écoles membres de la HES-SO Genève pour gérer leur système d'assurance qualité et modéliser leurs processus. MEGA est un outil qui permet de faciliter la mise en œuvre d'un processus qualité. Par contre, ce chapitre ne traite pas de la question du choix du logiciel.

6.1 Les écoles membres de la HES-SO Genève et la qualité⁶⁸

Comme on a pu le voir dans les chapitres précédents, les HES sont tenues de mettre en place un système qualité pour améliorer leur fonctionnement et accomplir leurs missions.⁶⁹

Pour remplir cet objectif de leur mandat, confié par la Confédération, les écoles membres de la HES-SO Genève ont élaboré un projet qualité commun reposant sur cinq grands axes :

- La formation de base;
- La formation continue;
- Le management;
- La recherche appliquée et le développement;
- La logistique.

Les écoles membres de la HES-SO Genève ont décidé d'utiliser divers outils d'évaluation qui garantissent une gestion moderne, transparente et cohérente de leurs formations et permettent à tous les services de ces écoles de se comparer à d'autres institutions de formation professionnelle supérieure, tant en Suisse qu'à l'étranger.

6.2 Un des outils communs : MEGA

Un des outils communs clefs que les écoles membres de la HES-SO Genève ont décidé d'adopter, pour les aider à mener à bien leur projet qualité, est l'utilisation de la même plateforme informatique, MEGA.

De cette façon, les écoles garantissent une harmonie dans leur manière de modéliser leurs processus. En utilisant les mêmes formes de documents qualité et la même structure de site intranet qualité, la communication et la coordination entre les établissements s'en trouve ainsi grandement facilitée.⁷⁰

⁶⁸ *Bibliographie* : [HES 1].

⁶⁹ *Bibliographie* : [LHE 1].

⁷⁰ *Bibliographie* : [HES 1].

Qu'est-ce que le logiciel MEGA ?⁷¹

Reconnu par les plus grands analystes internationaux, MEGA est le leader mondial indépendant de la modélisation des processus et de l'architecture d'entreprise.

MEGA met à disposition de ses clients : des produits logiciels, une méthodologie (MOKA⁷²) et les conseils de ses consultants, qui apportent des résultats pragmatiques et opérationnels permettant d'accroître la compétitivité des entreprises clientes.

L'ensemble des services offerts par MEGA sont axés dans le but de créer de la valeur via l'optimisation des processus, la maîtrise des risques, la qualité et l'adéquation des développements informatiques avec les exigences métiers.

La Suite MEGA

MEGA c'est fixé comme mission de fournir au management les moyens de maîtriser les éléments fondamentaux de son entreprise. En apportant à l'ensemble des différents projets de l'entreprise une approche cohérente, nécessaire à la construction d'un véritable référentiel d'entreprise. Pour cela MEGA a créé la suite d'outils suivante :

- *MEGA Process* : offre des fonctions d'analyse et de conception pour identifier, formaliser, documenter les processus et les procédures de l'entreprise ;
- *MEGA Architecture* : assure la cartographie de vos applications et permet de construire une architecture de référence ;
- *MEGA Business Data* : permet aux organisateurs et aux architectes d'entreprise de compléter la description du fonctionnement de l'entreprise par la modélisation des données utilisées lors de la mise en œuvre des processus et des applications ;
- *MEGA Designer – Development* et *MEGA Designer – Database* : assurent la modélisation UML des composants applicatifs et des données, et la génération automatique de code, de scripts de bases de données et de schémas XML pour de nombreux environnements ;
- *MEGA Designer – Integration* : fournit des outils de spécification et de modélisation dédiés à l'intégration d'applications.

Le référentiel est le cœur de la suite logicielle MEGA. Il fournit des services de stockage, d'administration, de reporting et de sécurité. Grâce à ce référentiel, tous les produits automatisent la production de documentation et la publication de sites internet pour partager l'information avec toutes les équipes concernées.

⁷¹ *Bibliographie* : [MEG 1] et [MEG 2].

⁷² La méthodologie MOKA : MEGA Open Kit Approach permet de modéliser vos propres modèles de projet selon des règles de construction et de nommage précises.

6.3 Comment est utilisé MEGA à la HEG ?

L'outil de la suite MEGA, qui nous intéresse le plus dans le cadre de ce mémoire, est MEGA Process.

Qu'est-ce que MEGA Process ?⁷³

MEGA Process s'adresse aux organisateurs, qualitatifs, architectes et concepteurs de systèmes d'information qui doivent identifier, analyser et optimiser les processus de l'entreprise et en améliorer les chaînes de valeur. Il permet de mettre en évidence, et ensuite d'éliminer, les redondances ou les dysfonctionnements de l'organisation, de maîtriser et partager les processus et de faire converger différentes activités dans le cadre d'une fusion ou d'une acquisition.

A cet effet, MEGA Process propose des fonctions d'analyse et de conception pour identifier, formaliser, documenter les processus et les procédures de l'entreprise.

MEGA Process à la HEG⁷⁴

MEGA Process est utilisé à la HEG comme un outil d'aide à la décision lors des réunions de la direction. Celui-ci permet de modéliser en direct les différents scénarii sur lesquels le management de l'école doit trancher. Ainsi celui-ci peut voir de manière concrète l'impact de ses choix sur l'organisation, les ressources, etc.

MEGA Process est principalement utilisé pour modéliser les processus métier et de soutien de la HEG. L'ensemble de ceux-ci n'est pas encore modélisé, l'école utilise cette phase pour profiter, par la même occasion, de réorganiser ses méthodes de travail. De plus, comme l'ensemble des écoles membres de la HES-SO Genève emploie le même outil, les échanges et les transferts d'expérience entre les écoles sont facilités.

Grâce au fait que MEGA Process offre la possibilité d'ajouter des documents qui n'ont pas été créés à l'aide de ses outils, la HEG a pu inclure dans le site web généré par le logiciel l'ensemble des documents électroniques que l'école avait déjà. Ceci a permis de créer une source d'information centralisée pour les collaborateurs de l'institution.

Toute la réflexion de la HEG tournant autour de la qualité, mise en œuvre avec les outils de MEGA, est axée sur son utilité pour les collaborateurs. Elle doit leur apporter une valeur ajoutée. En effet cela ne sert à rien ne sert de faire des procédures si c'est pour qu'elles restent inappliquées. Il faut qu'elles facilitent le travail du personnel, assurent la conservation du savoir-faire et permettent de gagner du temps et de réduire les coûts.

La HEG souhaiterait pouvoir exploiter l'outil MEGA Architecture. Celui-ci associé à MEGA Process permet d'avoir une vision cohérente de l'organisation et de l'environnement informatique, et ainsi d'obtenir une maîtrise de ses structures du système d'information et de ses évolutions en fonction des métiers.

⁷³ *Bibliographie* : [MEG 2].

⁷⁴ *Bibliographie* : [MEG 2].

6.4 Que doit améliorer la HEG pour être conforme aux standards de l'ENQA ?

Après avoir réalisé le questionnaire d'auto-évaluation spécifique aux HES selon les standards de l'ENQA présenté au chapitre 5, celui-ci a été appliqué au cas de la HEG de Genève.

Présenter les réponses concrètes de la HEG au questionnaire ne semblait pas très pertinent dans le cadre de ce mémoire. En effet, celles-ci sont beaucoup trop spécifiques à cette école et de ce fait ne sont pas vraiment intéressantes hors contexte. Plus intéressante est la réflexion qu'a engendré l'analyse des réponses au questionnaire d'auto-évaluation.

En effet, les standards étant reformulés sous la forme de questions cela force la personne remplissant le questionnaire à s'interroger concrètement sur le fonctionnement de son organisme pour pouvoir fournir une réponse. Ainsi en peu de temps, deux heures exactement, la HEG a pu mettre en évidence des lacunes qui existent dans son organisation et esquisser des bases de travail pour trouver des solutions pour combler celle-ci.

C'est donc la synthèse de cette réflexion qui vous est présentée ici sous la forme de points à améliorer pour la HEG.

Points à améliorer⁷⁵

Les points à améliorer sont regroupés de sorte à reprendre la structure des standards de l'ENQA.

Standard 1 – Politique et procédures pour l'assurance qualité

Étant donné que, la HEG base toute son approche qualité sur l'utilité et sur la collaboration entre les écoles membres de la HES-SO Genève via l'outil MEGA (même format de documents et d'Intranet qualité) ; les aspects système qualité, politique d'assurance qualité et les procédures en découlant existent et sont définis.

L'élément à améliorer est la communication concernant la qualité, ce qui permettrait une exploitation renforcée des éléments qualité par les collaborateurs.

L'autre point d'amélioration est la stratégie qualité qui mériterait grandement d'être renforcée car son contenu est quelque peu lacunaire. En effet, celle-ci se contente principalement d'énoncer les éléments précédemment cité, ce qui ne correspond pas à proprement parler à une stratégie qualité permettant de définir l'orientation et l'évolution de l'institution.

La stratégie qualité est un sujet encore en phase d'élaboration, celle-ci n'est donc pas communiquée. La HEG ayant comme approche de ne pas communiquer d'informations sur un sujet tant que celui-ci n'est pas vraiment conçu et mis en œuvre dans son institution, ceci selon le principe qu'il vaut mieux parler des éléments que l'on maîtrise bien, que de dire ce que l'on ne fait pas encore.

⁷⁵ L'ensemble des points d'amélioration sont tirés d'une discussion réalisée avec M. X. BURDET, Responsable assurance qualité de la HEG de Genève.

Standard 2 – Approbation, surveillance et révision périodique du programme et des récompenses

Actuellement dans un processus d'amélioration la HEG est équipée de beaucoup de moyens pour : planifier, réaliser et contrôler. L'école récolte de nombreuses informations permettant de remplir ces objectifs. Il lui reste néanmoins deux éléments à corriger pour lui permettre de faire une boucle complète d'amélioration :

Premièrement, vis-à-vis de l'approche en amont de la planification, concernant les éléments de veille stratégique. Celle-ci est réalisée principalement à travers l'expérience des enseignants et de leurs contacts avec le monde économique, mais n'est pas réalisée de manière formelle et systématique.

Deuxièmement, la partie en aval du processus, qui permettrait de réaliser une boucle d'amélioration complète, c'est-à-dire de récolter le feed-back du monde économique sur les programmes de la HEG. En réalisant, par exemple, une enquête auprès des employeurs des anciens étudiants diplômés et en regardant pour quelle carrière professionnelle ceux-ci ont opté.

Standard 3 – Évaluation des étudiants

Par rapport aux éléments concernés par ce standard, on peut dire que la HEG n'a actuellement pas besoin de travailler sur ceux-ci.

En effet, de par son historique, la HEG a déjà été obligée de mettre en place toute une structure pour maîtriser ces éléments.

En effet, l'école a été créée en 1998, elle est donc encore relativement jeune. Depuis lors elle a vécu deux revues des pairs pour la reconnaissance de son statut d'HES et à peine cet objectif atteint voici que l'accréditation qualité se profile à l'horizon.

Pour faire face à toutes ces exigences et tous ces changements la HEG a dû être et est toujours très attentive à ses étudiants. Elle s'est donc assurée d'avoir des moyens de suivre correctement l'évolution de ces derniers. L'évaluation est un des éléments clef permettant de réaliser cet objectif.

Standard 4 – Assurance qualité du personnel enseignant

Le constat est identique à celui du standard 3, suite aux événements précédemment cités, la HEG a dû mettre en œuvre toute une structure et une organisation pour gérer son personnel enseignant. On peut donc, par rapport aux éléments concernés par ce standard, dire que la HEG n'a actuellement pas besoin de travailler sur ceux-ci.

Par contre, il est important que, dans l'avenir, elle travaille sur les aspects de gestion de l'ancienneté des enseignants dans l'institution. Actuellement, elle n'est pas confrontée à ce type de problème car pour l'instant la plupart des enseignants viennent à peine de finir une procédure de nomination. Mais celui-ci va apparaître et se renforcer avec l'écoulement du temps. La HEG devrait donc déjà mettre en route une réflexion à ce sujet, de sorte à avoir des scénarii de solutions déjà tout prêts lorsque le problème sera vraiment là.

Standard 5 – Ressources d'apprentissage et soutien des étudiants

Actuellement, toutes les ressources d'apprentissage et de soutien des étudiants sont en place à la HEG, mais des lacunes ont été constatées concernant :

Premièrement, la formation du personnel, celui-ci n'est pas toujours totalement apte à répondre correctement aux questions des étudiants.

Deuxièmement, il n'existe pas un endroit centralisé où peuvent s'adresser les étudiants pour poser leurs questions. Le challenge pour l'étudiant est actuellement de trouver la bonne personne qui possède l'information dont il a besoin.

Il est nécessaire de mettre en place un centre d'informations destiné aux étudiants capables de les renseigner sur des sujets tels que les conditions d'admission, le déroulement des cours, les annonces d'absences, etc.

Standard 6 – Système d'informations

Comme déjà noté au standard 2, la HEG a encore des lacunes pour pouvoir faire une boucle complète d'amélioration. La mise en place d'un système formel et systématique de benchmarking de la HEG par rapport aux institutions : du même type, proposant le même type de formation ou de programmes de cours, permettra de compléter les objectifs qualités auxquels correspond ce standard.

Standard 7 – Informations publiques

L'élément que la HEG devrait vraiment mettre en place, pour être en conformité avec les exigences de ce dernier standard, est la création d'un plan de reconnaissance tant pour les étudiants que pour les collaborateurs de l'institution.

En effet, rien n'est fait dans ce domaine, à titre d'exemple les prix, les récompenses qui peuvent être remis aux étudiants ne sont pas communiqués à ceux-ci. C'est la surprise lors de la remise des diplômes. Ils n'ont donc aucun impact sur la motivation des étudiants.

Instruction pour la mise en œuvre

On peut constater que la HEG est déjà totalement en conformité avec 2 standards sur les 7 énoncés par l'ENQA. Ce qui correspond à un bon quart de l'organisation. Concernant les trois-quarts restant, on peut constater que, d'une manière générale, pour chaque standard plus de la moitié des exigences sont à chaque fois remplies. Ce qui signifie que la HEG doit surtout travailler à améliorer le dernier tiers de son organisation.

Pour être conforme aux standards de l'ENQA, la HEG doit donc mettre en œuvre les 7 éléments suivants :

- Compléter, mettre en œuvre et communiquer la stratégie qualité ;
- Améliorer la communication concernant les aspects qualité ;
- Mettre en place une méthodologie formelle de veille stratégique ;
- Trouver et réaliser des moyens pour récolter le feed-back du monde économique ;
- Créer un bureau des étudiants pour répondre à leurs questions spécifiques ;
- Mettre en œuvre un système formel et systématique de benchmarking ;
- Organiser un plan de reconnaissance pour les étudiants et les collaborateurs.

MEGA sera bien entendu un soutien et un élément facilitant la mise en place de ces éléments à la HEG.

Il est intéressant de noter que certains de ces éléments sont déjà apparus lors des précédentes réflexions, que la HEG a tenue autour de la qualité. Mais ceux-ci n'ont pas été désignés comme objectif prioritaire par le management. En effet, avec la mise en place du système modulaire, des Bachelors et de l'institut de recherche, ceux-ci sont pour le moment restés au second plan. Par contre, cela montre bien qu'il existe déjà au sein de l'institution des collaborateurs qui ont conscience de la nécessité d'entreprendre de telles démarches, ce qui est positif quant à l'avenir de la HEG.

7 CONCLUSION

Actuellement, les HES n'ont pas plus d'informations concernant leur future accréditation qualité, que les quatre domaines sur lesquels elles seront évaluées. Les directives, qui définiront plus précisément les critères d'évaluation, sont toujours en cours de rédaction à l'OFFT. L'organe qui aura la responsabilité de réaliser l'accréditation n'est toujours pas officiellement désigné, bien que tout laisse à penser qu'il s'agira de l'OAQ, qui accomplit déjà cette mission pour les universités.

Après avoir vu la complexité du système éducatif suisse et la dispersion des responsabilités sur de multiples organes, il n'est pas surprenant que pour prendre des décisions aussi importantes, qui auront un impact majeur sur les HES, cela prennent du temps. Il devient de plus en plus clair, à la lecture de ces éléments, que les HES seront tardivement averties et obtiendront des informations précises et complètes. Afin de limiter au maximum les contestations futures, les autorités compétentes tenteront d'obtenir le consensus d'un maximum d'organes et pour cela repousseront leurs décisions tant qu'il cela sera possible. Ce qui implique de nombreux débats, ajustements et va-et-vient entre les différents protagonistes.

Si les HES veulent éviter que le scénario, qui c'est déroulé lors de la reconnaissance de leur statut, ne se répète pas. C'est-à-dire qu'elles se trouvent avec un temps relativement court pour répondre à des exigences précises. Il est impératif qu'elles doivent trouver des moyens pour anticiper un maximum les décisions, qui seront prises dans un proche avenir.

Les standards de l'ENQA, de par leur approche généraliste, constituent un bon point de départ pour faire face à cette évaluation qualité. En suivant ceux-ci les HES ne peuvent pas prendre une mauvaise orientation. Étant donné que ces standards et recommandations ont été rédigés dans le cadre du Processus de Bologne. L'ensemble des pays signataires de la Déclaration de Bologne, dont fait partie la Suisse, devront donc s'y conformer.

Les directives réglementant l'accréditation qualité, que chaque institution nationale publiera respectivement pour son pays, ne pourront donc être qu'une adaptation des standards émis par l'ENQA. De sorte à ce qu'ils tiennent compte du système éducatif existant et de la culture du pays. Donc quel que soit les directives qui seront publiées par l'OFFT pour la Suisse, aucune des mesures et réflexions qui pourraient avoir été élaborées et mises en œuvre par une HES ne serait ni perdu, ni inutile, car l'orientation globale sera dans tous les cas conservée.

Les personnes placées à la tête des HES pourraient regretter le manque de précision des standards de l'ENQA et conserver des craintes au sujet de la voie à suivre. Dans ce cas elles pourront toujours se référer aux trois autres grands référentiels présentés dans ce mémoire.

Premièrement, aux standards définis par l'OAQ pour les universités suisses, pour observer un cas concret de ce qui a déjà été réalisé dans le domaine en Suisse.

Deuxièmement, aux recommandations émises par IWA 2 pour avoir une approche plus orientée processus.

Troisièmement, au catalogue d'évaluation basé sur le modèle d'Excellence d'EFQM, pour une approche plus TQM et spécifiquement rédigée à l'attention des HES.

L'ensemble de ces quatre référentiels possèdent maintenant tous un questionnaire d'auto-évaluation, ce qui facilite les comparaisons et les analyses croisées entre ceux-ci. Ce qui devrait conforter les dirigeants des HES dans les choix à faire et les mesures à prendre.

Revenons au cas précis de la HEG de Genève, cette institution connaît maintenant tous les éléments, pour bien anticiper son processus d'accréditation qualité à venir. Pour mettre toutes les chances de son côté, quant à la réussite de cet objectif, elle sait quels sont les éléments qu'elle doit mettre en place ou améliorer.

Ayant à sa disposition un outil de soutien du processus qualité, via le logiciel MEGA, qui sert aussi de plate-forme commune d'échanges entre les HES genevois ce qui renforce la synergie entre ces institutions, qui existe aussi à travers des réunions mensuelles de coordination de mise en œuvre des systèmes qualité des écoles. La HEG a donc tous les atouts pour mener à bien un tel projet.

C'est maintenant à ses dirigeants qu'il revient la tâche et la responsabilité de donner la priorité aux éléments diagnostiqués comme nécessitant une amélioration, ainsi que de soutenir et d'entraîner l'ensemble du personnel pour atteindre cet objectif, vital pour l'avenir de la HEG.

La pertinence de ce mémoire avec l'actualité et son apport innovant sont démontrés, il s'intègre donc totalement dans le cadre poursuivi par la HEG en demandant à ses futurs diplômés de réaliser un travail de diplôme pour clore leur formation.

8 BIBLIOGRAPHIE

- [BLO 1] MINISTERS EUROPEEN DE L'EDUCATION. *Déclaration de Bologne* [en ligne]. Ministers Europeen De L'education, Bologne, 1999. Traduction française. 4 p. http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/France/990719_Bologna_Declaration-Fr.pdf (consulté le 19 septembre 2005).
- [BLO 2] MINISTERS EUROPEEN DE L'EDUCATION. *Communiqué de Prague* [en ligne]. MINISTERS EUROPEEN DE L'EDUCATION, Prague, 2001. Traduction française. 4 p. http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/France/010519_Prague_Communique_Fr.pdf (consulté le 17 octobre 2005).
- [BLO 3] MINISTERS EUROPEEN DE L'EDUCATION. *Communiqué de Berlin* [en ligne]. MINISTERS EUROPEEN DE L'EDUCATION, Berlin, 2003. Traduction française. 8 p. http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/France/030919_Berlin_Communique-Fr.pdf (consulté le 17 octobre 2005).
- [BLO 4] MINISTERS EUROPEEN DE L'EDUCATION. *Communiqué de Bergen* [en ligne]. MINISTERS EUROPEEN DE L'EDUCATION, Bergen, 2005. Traduction française. 5 p. http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/France/050520_Bergen_Communique-Fr.pdf (consulté le 11 octobre 2005).
- [CCC 1] CONVENTION DU 14 DÉCEMBRE 2000 ENTRE LA CONFÉDÉRATION ET LES CANTONS UNIVERSITAIRES SUR LA COOPÉRATION DANS LE DOMAINE DES HAUTES ÉCOLES UNIVERSITAIRES. [en ligne], du 14 décembre 2000, entrée en vigueur le 1er janvier 2001. Numéro RS 414.205. Source RO 2001 67. <http://www.admin.ch/ch/f/rs/4/414.205.fr.pdf> (consulté le 24 octobre 2005).
- [CDI 1] CONFÉRENCE SUISSE DES DIRECTEURS CANTONAUX DE L'INSTRUCTION PUBLIQUE. *Bienvenu sur le site de la CDIP* [en ligne] http://www.cdep.ch/Start/mainStart_f.html. (consulté le 18 octobre 2005).
- [CDI 2] CONSEIL SUISSE DES HAUTES ÉCOLES SPÉCIALISÉES. *Hautes écoles spécialisées* [en ligne] http://www.cdip.ch/f/CDIP/Geschaefte/fh/FHRat_f.html (consulté le 10 novembre 2005).
- [CIC 1] CONCORDAT INTERCANTONAL DE COORDINATION UNIVERSITAIRE [en ligne] du 9 décembre 1999. <http://www.cus.ch/wFranzoesisch/portrait/rechtliches/konkordat.php> (consulté le 24 octobre 2005).
- [CDS 1] CONFÉRENCE DES DIRECTEURS CANTONAUX DES AFFAIRES SANITAIRE. *Home*. [en ligne]. <http://www.gdk-ds.ch/index.php?id=8&L=1> (consulté le 24 octobre 2005).
- [CSH 1] CONFÉRENCE SUISSE DES HAUTES ÉCOLES SPÉCIALISÉES. *A propos de la CSSES*. [en ligne] <http://www.kfh.ch/index.cfm?&lang=f> (consulté le 20 septembre 2005).
- [CSH 2] CONFÉRENCE SUISSE DES HAUTES ÉCOLES SPÉCIALISÉES. *Thèse relatives à l'accréditation*. [en ligne] KFH : 2003. 5 p. <http://www.kfh.ch/uploads/empf/doku/Empfehlungen%20Thesen%20zur%20Akkreditierung%20neu%20f.pdf> (consulté le 20 septembre 2005).
- [CST 1] CONSTITUTION FÉDÉRALE DE LA CONFÉDÉRATION SUISSE (Cst.) [en ligne], du 18 avril 1999, entrée en vigueur le 1er janvier 2000. Numéro RS 101. Source RO 1999 2556. <http://www.admin.ch/ch/f/rs/1/101.fr.pdf> (consulté le 28 septembre 2005).

- [CUE 1] CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE. *Bienvenue sur le site web du Conseil* [en ligne]. <http://ue.eu.int/showPage.ASP?lang=fr> (consulté le 17 octobre 2005).
- [DEC 1] CONFERENCE MONDIALE SUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR. *Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le XXI^e siècle : vision et actions*. [en ligne]. UNESCO, Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur : 1998. http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_fre.htm#declaration (consulté le 24 octobre 2005).
- [DFE 1] DEPARTEMENT FÉDÉRAL DE L'ÉCONOMIE. *Home* [en ligne]. <http://www.evd.admin.ch/evd/index.html?lang=fr> (consulté le 24 octobre 2005).
- [DFI 1] DEPARTEMENT FÉDÉRAL DE L'INTÉRIEUR. *Home* [en ligne]. <http://www.edi.admin.ch/index.html?lang=fr> (consulté le 24 octobre 2005).
- [DIC 1] LE GRAND DICTIONNAIRE TERMINOLOGIQUE. *Office québécois de la langue française* [en ligne]. http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp (consulté le 14 novembre 2005).
- [EDU 1] EDUCA+CH, LE SERVEUR / PORTAIL SUISSE DE L'ÉDUCATION (SSE). *Arrière-plan politique du système éducatif*. [en ligne], version 6. SFIB : 2003, ZIÖRJEN Irène. 4 p. http://www.educa.ch/dyn/bin/62873-62889-1-11.arriere_plan_politique.doc (consulté le 20 octobre 2005).
- [EDU 2] EDUCA+CH, LE SERVEUR / PORTAIL SUISSE DE L'ÉDUCATION (SSE). *Degré tertiaire Hautes écoles spécialisées*. [en ligne], version 8. SFIB, 2005, ZIÖRJEN Irène. 6 p. http://www.educa.ch/dyn/bin/63210-63213-1-tertiaire_hautes_ecoles_specialisees.doc (consulté le 20 octobre 2005).
- [EDU 3] EDUCA+CH, LE SERVEUR / PORTAIL SUISSE DE L'ÉDUCATION (SSE). *Qualité à l'école*. [en ligne] <http://www.educa.ch/dyn/1525.htm> (consulté le 20 octobre 2005).
- [EFQ 1] CONFERENCE SUISSE DES HAUTES ECOLES SPECIALISEES. *Catalogue d'évaluation pour les hautes écoles spécialisées : un instrument efficace de diagnostic de la qualité* [en ligne]. 2^e édition. Berne : CSHES, 2004. 97 p. http://www.kfh.ch/uploads/doku/doku/neu_EFQM-F-Catalogue%20version%2004.pdf (consulté le 5 octobre 2005).
- [EFQ 2] EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. *Home* [en ligne] <http://www.efqm.org> (consulté le 20 octobre 2005).

- [EFQ 3] HOFFMANN Damien et PERRET-GENTIL Jean-Claude. *Vers un système intégré de management pour les collectivités publiques basé sur le modèle d'Excellence EFQM*. Revue économique et sociale. Lausanne, 2005, Bulletin n°1 de la 63^e année p.79 à 92. (Bulletin de la société d'étude économiques et sociales. ISSN 0035 – 2772).
- [ENQ 1] EUROPEAN ASSOCIATION FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION (ENQA). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* [en ligne]. Helsinki : ENQA, 2005. 41 p. <http://www.enqa.net/files/BergenReport210205.pdf> (consulté le 30 septembre 2005).
- [ENQ 2] EUROPEAN ASSOCIATION FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION (ENQA). *About ENQA* [en ligne]. 2005. <http://www.enqa.net/> (consulté le 19 octobre 2005).
- [ENQ 3] STAROPOLI André et THUNE Christian. *The European pilot project for evaluating quality in higher education*. Londres, Jessica Kingsley Publishers, 1997. 312 p.
- [FAG 1] LE RESEAU DES ASSOS ETUDIANTES (FAGE). *L'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur* [en ligne]. http://www.fage.asso.fr/quality_assurance.php (consulté le 19 octobre 2005).
- [GFS 1] Dr. SPICHIGER-CARLSSON Peter et MARTINOVITS-WEISENDANGER Alex. *Effets positifs des systèmes qualité (SQ) : Enquête sur l'évaluation des processus de certification* [en ligne]. GfS, pour le QTop-News de l'OFFT, 2001. 4 p. http://www.gfs.ch/educat/qtop0901_f.pdf (consulté le 6 octobre 2005).
- [HES 1] HAUTE ECOLE DE GENEVE. *Gestion par la qualité* [en ligne] <http://www.hesge.ch/f/collaborateurs/qualite.asp> (consulté le 5 novembre 2005).
- [ISO 1] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). *Home* [en ligne]. <http://www.iso.ch> (consulté le 20 septembre 2005).
- [ISO 2] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). *Quality management systems : Requirements*. 2^e éd. Genève : ISO, 2000. 23 p. Norme internationale ISO 9001 : 2000 (F).
- [IWA 1] INTERNATIONAL WORKSHOP AGREEMENT (IWA). *Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education*. 2e éd. Genève : ISO, 2003. 83 p. Norme internationale IWA 2 :2003 (E).
- [IWA 2] INTERNATIONAL WORKSHOP AGREEMENT (IWA). *Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:2000 dans l'éducation*. [en ligne]. Genève : ISO, 2004. 2 p. Réf. : 889. <http://www.iso.org/iso/fr/commcentre/pressreleases/archives/2004/Ref889.html?printable=true> (consulté le 15 octobre 2005).
- [LAU 1] LOI SUR L'AIDE AUX UNIVERSITÉS (LAU) [en ligne], du 8 octobre 1999, entrée en vigueur le 1er avril 2000. Numéro RS 414.20. Source RO 2000 948 <http://www.admin.ch/ch/f/rs/4/414.20.fr.pdf> (consulté le 6 octobre 2005).

- [LHE 1] LOI FÉDÉRALE DU 6 OCTOBRE 1995 SUR LES HAUTES ÉCOLES SPÉCIALISÉES (LHES) [en ligne], du 6 octobre 1995, entrée en vigueur le 1er octobre 1996. Numéro RS 414.71 Source RO 1996 2588. <http://www.admin.ch/ch/f/rs/4/414.71.fr.pdf> (consulté le 6 octobre 2005).
- [LHE 2] LOI FÉDÉRALE DU 6 OCTOBRE 1995 SUR LES HAUTES ÉCOLES SPÉCIALISÉES (LHES) *Message concernant la modification de la loi fédérale sur les hautes écoles* [en ligne] Berne : Confédération suisse, 2003. 32 p. <http://www.admin.ch/ch/f/ff/2004/117.pdf> (consulté le 6 octobre 2005).
- [MEG 1] MEGA. *Modeling Solutions for Process Excellence and Enterprise Architecture* [en ligne] 2005 <http://www.mega.com/fr/> (consulté le 1 novembre 2005).
- [MEG 2] MEGA 2005 SERVICE PACK 1. *MEGA 2005 référence guide : HTML Help*. MEGA, 2005. Rubriques : A propos de MEGA et MEGA Process.
- [OFT 1] OFFICE FÉDÉRAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE LA TECHNOLOGIE. *Accréditation et assurance de la qualité dans le domaine des HES* [en ligne] Berne : OFFT, Dossier et projet, 2 p. <http://www.bbt.admin.ch/fachhoch/dossiers/akkred/f/index.htm> (consulté le 1 novembre 2005).
- [OAQ 1] ORGANE D'ACCREDITATION ET D'ASSURANCE QUALITÉ DES HAUTES ÉCOLE SUISSES (OAQ). *Home* [en ligne]. Version: septembre 2005 http://www.oaq.ch/pub/fr/01_00_00_home.php (consulté le 30 septembre 2005).
- [OAQ 2] ORGANE D'ACCREDITATION ET D'ASSURANCE QUALITÉ DES HAUTES ÉCOLE SUISSES (OAQ). *Newsletter, 01/2005* [en ligne]. OAQ : 2005. 7 p. http://www.oaq.ch/pub/downloads/Newsletter_01_2005_fr.pdf (consulté le 5 novembre 2005).
- [OAQ 3] ORGANE D'ACCREDITATION ET D'ASSURANCE QUALITÉ DES HAUTES ÉCOLE SUISSES (OAQ). *Standards de qualité, filière d'études universitaires : Points de références* [en ligne] Berne : OAQ, 2003. 20 p. Guide d'évaluation. http://www.oaq.ch/pub/downloads/SR_Standards_f.pdf (consulté le 30 septembre 2005).
- [OAQ 4] ORGANE D'ACCREDITATION ET D'ASSURANCE QUALITÉ DES HAUTES ÉCOLE SUISSES (OAQ). *Standards de qualité, institutions universitaires : Points de références* [en ligne] Berne : OAQ, 2003. 29 p. Guide d'évaluation. http://www.oaq.ch/pub/downloads/I_Standards_f.pdf (consulté le 30 septembre 2005).
- [PER 1] PERELLON Juan-Francisco. *La qualité dans l'enseignement supérieur : Reconnaissance des filières d'études en Suisse et en Europe : analyse d'une révolution*. Presses polytechniques et universitaires romandes. Lausanne, 2003. 134 p. (Collection : le savoir suisse) ISBN 2-88074-581-0.
- [POL 1] LA POLITIQUE DE L'EDUCATION TERTIAIRE SUISSE. *Rapport national de la Suisse* [en ligne] Berne : Confédération et les cantons suisses, 2002. 102 p. <http://www.sbf.admin.ch/htm/services/publikationen/bildung/laenderber-f.pdf> (consulté le 1 novembre 2005).
- [SPR 1] BERCLAZ Marc-André. *L'éducation en débat : analyse comparée*. [en ligne] Comité directeurs HES-SO/HES-S2 p. 36 à 47 www.hep-bejune.ch/medialibrary/website/3Berclaz.pdf (consulté le 8 novembre 2005).
- [SPR 2] Dr. H. KNECHT et Prof. Dr. R. DUBS. *Instruction pour la Seconde Peer-Review simplifiée 2003*. Commission Fédérale Des Hautes Ecoles Spécialisées (CFHES), 2002. 3 p. FHK Dok 02-25 Version 1.

- [SPR 3] NEWSLETTER SECOND PEER-REVIEW SIMPLIFIEE 2003, N°1.
Informations sur la seconde Peer-Review simplifiées 2003 des HES en Suisse. .
[en ligne] Berne : OFFT, 2002. 4 p. [http://www.bbt.admin.ch/fachhoch/efhk/pdf/news letter2003-1f.pdf](http://www.bbt.admin.ch/fachhoch/efhk/pdf/news%20letter2003-1f.pdf) (consulté le 8 novembre 2005).

Annexes

A.1. Texte de la « Déclaration de Bologne de 1999 »

[Déclaration de Bologne, 19 juin 1999](#)

L'espace européen de l'enseignement supérieur

La Déclaration de Bologne du 19 juin 1999

Déclaration commune des ministres européens de l'éducation

La construction européenne, grâce aux réalisations extraordinaires de ces dernières années, devient une réalité de plus en plus concrète et pertinente pour l'Union et ses citoyens. Les perspectives d'élargissement, ainsi que les liens de plus en plus étroits qui se tissent avec d'autres pays européens, enrichissent encore cette réalité de dimensions nouvelles. En même temps, nous assistons à une prise de conscience grandissante, dans l'opinion publique comme dans les milieux politiques et universitaires, de la nécessité de construire une Europe plus complète et plus ambitieuse, s'appuyant notamment sur le renforcement de ses dimensions intellectuelles, culturelles, sociales, scientifiques et technologiques.

Il est aujourd'hui largement reconnu qu'une Europe de la Connaissance est un facteur irremplaçable du développement social et humain, qu'elle est indispensable pour consolider et enrichir la citoyenneté européenne, pour donner aux citoyens les compétences nécessaires pour répondre aux défis du nouveau millénaire, et pour renforcer le sens des valeurs partagées et de leur appartenance à un espace social et culturel commun.

L'importance primordiale de l'éducation et de la coopération dans l'enseignement pour développer et renforcer la stabilité, la paix et la démocratie des sociétés est universellement reconnue, et d'autant plus aujourd'hui au vu de la situation en Europe du sud-est.

La Déclaration de la Sorbonne du 25 mai 1998, qui reposait sur ces mêmes considérations, mettait en exergue le rôle central des universités dans le développement des dimensions culturelles européennes. Elle insistait sur la nécessité de créer un espace européen de l'enseignement supérieur, comme moyen privilégié pour favoriser la mobilité et l'employabilité des citoyens et promouvoir le développement global de notre continent.

Plusieurs pays européens ont accepté l'invitation qui leur a été faite de s'engager à réaliser les objectifs énoncés dans la déclaration, en la signant ou en exprimant leur accord de principe. Les orientations de plusieurs réformes de l'enseignement supérieur entreprises depuis lors en Europe témoignent de la volonté d'agir de nombreux gouvernements.

Les établissements d'enseignement supérieur en Europe ont, pour leur part, relevé le défi en jouant un rôle clé dans la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur, suivant aussi les principes fondamentaux énoncés en 1988 dans la Magna Charta Universitatum de Bologne. Ce point est d'une importance capitale, puisque l'indépendance et l'autonomie des universités sont garantes des capacités des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche à s'adapter en permanence à l'évolution des besoins, aux attentes de la société et aux progrès des connaissances scientifiques.

Les orientations ont été définies dans la bonne direction avec des objectifs significatifs. La réalisation d'une plus grande compatibilité et comparabilité entre les différents systèmes d'enseignement supérieur exige néanmoins une dynamique soutenue pour être pleinement accomplie. Nous devons soutenir cette dynamique à travers la promotion de mesures concrètes permettant d'accomplir des progrès tangibles. La réunion du 18 juin a rassemblé des experts et des universitaires reconnus de tous nos pays, et nous a apporté des idées très utiles sur les initiatives à prendre.

Nous devons en particulier rechercher une meilleure compétitivité du système européen d'enseignement supérieur. La vitalité et l'efficacité de toutes les civilisations se mesurent à l'aune de leur rayonnement culturel vers les autres pays. Nous devons faire en sorte que le système européen d'enseignement supérieur exerce dans le monde entier un attrait à la hauteur de ses extraordinaires traditions culturelles et scientifiques.

En affirmant notre adhésion aux principes généraux établis par la Déclaration de la Sorbonne, nous nous engageons à coordonner nos politiques pour atteindre, à court terme et en tout cas avant la fin de la première décennie du troisième millénaire, les objectifs suivants, qui sont pour nous d'un intérêt primordial pour la création de l'espace européen de l'enseignement supérieur et la promotion de ce système européen à l'échelon mondial :

- Adoption d'un système de **diplômes facilement lisibles et comparables**, entre autres par la mise en œuvre du "Supplément au diplôme", pour favoriser l'employabilité des citoyens européens et améliorer la compétitivité du système européen d'enseignement supérieur à l'échelon mondial.
- Adoption d'un système fondé essentiellement sur **deux cycles principaux**, avant et après la licence. L'accès au deuxième cycle nécessitera d'avoir achevé avec succès le premier cycle, d'une durée minimale de trois ans. Le diplôme délivré au terme du premier cycle correspondra à un niveau de qualification approprié pour l'insertion sur le marché du travail européen. Le second cycle devrait conduire au master et / ou au doctorat comme dans beaucoup de pays européens.
- Mise en place d'un **système de crédits** – comme celui du système ECTS – comme moyen approprié pour promouvoir la mobilité des étudiants le plus largement possible. Les crédits pourraient également être acquis en dehors du système de l'enseignement supérieur, y compris par l'éducation et la formation tout au long de la vie, dans la mesure où ceux-ci sont reconnus par les universités d'accueil concernées.
- Promotion de la **mobilité** en surmontant les obstacles à la réelle libre circulation, en portant une attention particulière à :
 - pour les étudiants, l'accès aux études, aux possibilités de formation et aux services qui leur sont liés,
 - pour les enseignants, les chercheurs et les personnels administratifs, la reconnaissance et la valorisation des périodes de recherche, d'enseignement et de formation dans un contexte européen, sans préjudice pour leurs droits statutaires.
- Promotion de la **coopération européenne en matière de garantie de la qualité**, dans la perspective de l'élaboration de critères et de méthodologies comparables.
- Promotion de la **nécessaire dimension européenne dans l'enseignement supérieur**, notamment en ce qui concerne l'élaboration de programmes d'études, la coopération entre établissements, les programmes de mobilité et les programmes intégrés d'études, de formation et de recherche.

Par la présente déclaration, nous nous engageons à réaliser ces objectifs - dans le cadre de nos compétences institutionnelles et en respectant pleinement la diversité des cultures, des langues, des systèmes éducatifs nationaux et l'autonomie des universités – afin de consolider l'espace européen de l'enseignement supérieur. A cette fin, nous poursuivrons dans la voie de la coopération inter gouvernementale, ainsi que dans celle des organisations non gouvernementales européennes compétentes dans le domaine de l'enseignement supérieur. Nous comptons à nouveau sur la réponse prompte et positive des établissements d'enseignement supérieur et sur leur contribution active au succès de nos efforts.

Convaincus que la création réussie d'un espace européen de l'enseignement supérieur nécessite des efforts permanents de soutien, de suivi et d'adaptation pour répondre à des besoins en évolution constante, nous avons décidé de nous réunir à nouveau d'ici deux ans pour évaluer les progrès accomplis et les nouvelles mesures à mettre en place.

Source : voir bibliographie [BLO 1].

A.2. Article 63 de la Constitution fédérale de la Confédération suisse

Art. 63 Formation professionnelle et hautes écoles

¹ La Confédération légifère sur la formation professionnelle.

² Elle gère les écoles polytechniques fédérales; elle peut créer, gérer ou soutenir d'autres hautes écoles et d'autres établissements d'enseignement supérieur. Elle peut subordonner son soutien à la mise en place de mesures de coordination.

Source : voir bibliographie [CST 1].

A.4. Article 11 de la Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le XXI^e siècle : vision et actions

Article 11. Évaluation de la qualité

(a) **La qualité de l'enseignement supérieur est un concept multidimensionnel** qui devrait concerner toutes ses fonctions et activités : enseignement et programmes, recherche, dotation en personnel, étudiants, bâtiments, installations et équipement, services à la communauté et au monde universitaire. Une auto-évaluation interne et un examen externe par des experts indépendants, spécialisés internationaux si possible, dans la transparence, sont essentiels pour améliorer la qualité. Des instances nationales indépendantes devraient être créées et des normes comparatives de qualité, reconnues sur le plan international, devraient être définies. **L'attention requise devrait être accordée à la spécificité des contextes institutionnel, national et régional afin de tenir compte de la diversité et d'éviter l'uniformité.** Les protagonistes devraient être intégrés au processus d'évaluation institutionnelle.

(b) La qualité requiert aussi que l'enseignement supérieur soit caractérisé par sa dimension internationale : échange de connaissances, création de réseaux interactifs, mobilité des enseignants et des étudiants et projets de recherche internationale, tout en tenant compte des valeurs culturelles nationales et de la situation de chaque pays.

(c) Pour que la qualité soit assurée et reste assurée aux niveaux national, régional ou international, certains éléments sont particulièrement importants, notamment une sélection judicieuse du personnel et son perfectionnement constant, en particulier par la promotion de programmes appropriés en la matière, portant entre autres sur les méthodes d'enseignement/apprentissage, et par la mobilité entre les pays, et entre les établissements d'enseignement supérieur et le monde du travail ainsi que la mobilité des étudiants à l'intérieur des pays et entre les pays. Les nouvelles technologies de l'information offrent à cet égard un outil important en raison de leur impact sur l'acquisition des connaissances et des savoir-faire.

Source : voir bibliographie [DEC 1].

A.5. Article 11 de la Loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (LAU)

Art. 7 Accréditation et assurance qualité

¹ La Confédération, les cantons universitaires et les hautes écoles universitaires assurent et développent la qualité de l'enseignement et de la recherche.

² A cet effet, la Confédération et les cantons universitaires instituent un organe indépendant qui exécute les tâches suivantes à l'intention de la Conférence universitaire suisse:

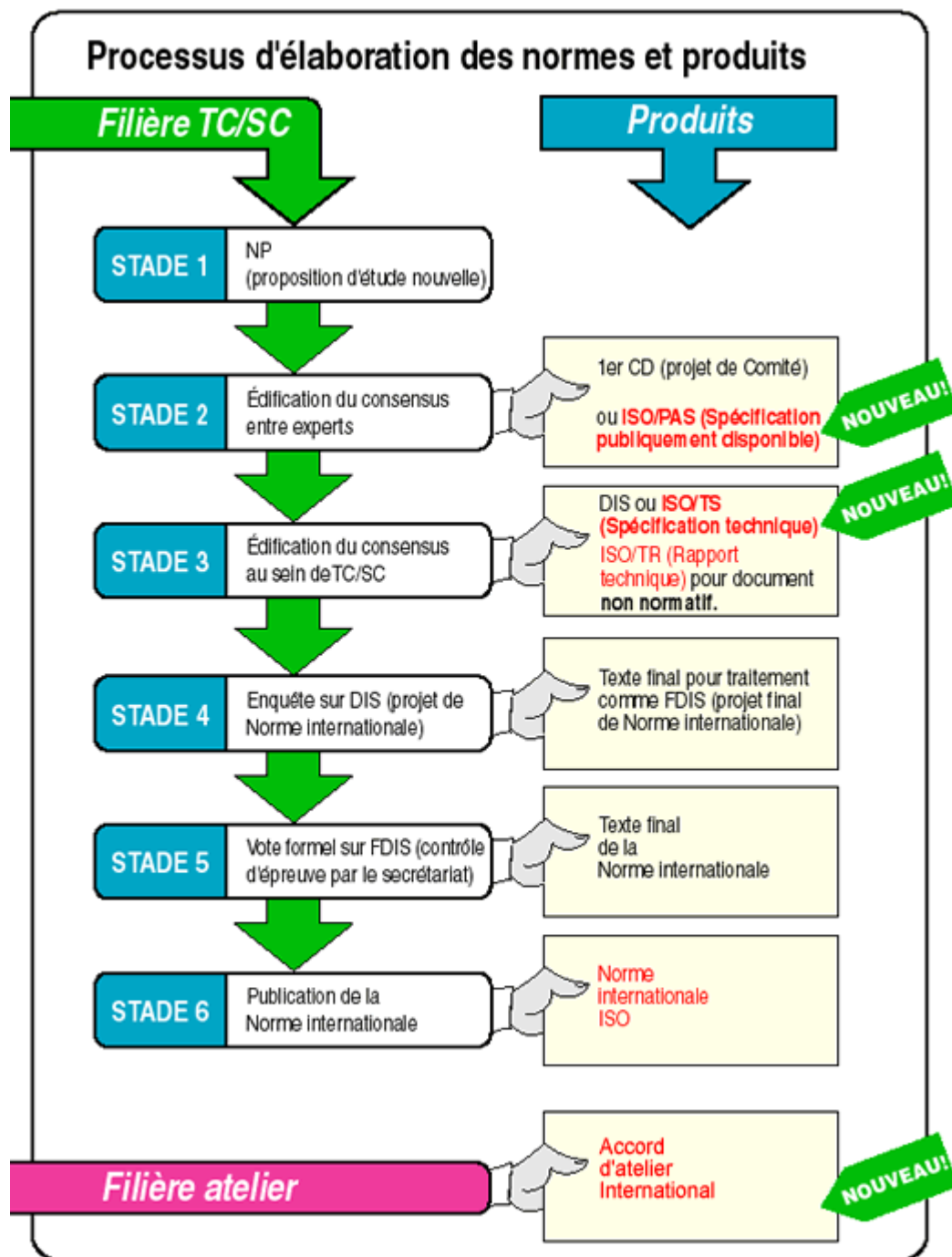
- a. définir les exigences liées à l'assurance qualité et vérifier régulièrement qu'elles sont remplies;
- b. formuler des propositions en vue de mettre en place à l'échelle nationale une procédure permettant d'agréer les institutions qui souhaitent obtenir l'accréditation soit pour elles-mêmes, soit pour certaines de leurs filières d'études;
- c. vérifier à la lumière des directives arrêtées par la Conférence universitaire la légitimité de l'accréditation.

³ La convention de coopération fixe les modalités techniques concernant notamment l'organisation et le financement.

⁴ La Confédération assume au maximum 50 % des dépenses liées à la surveillance de l'assurance qualité et à l'accréditation qui donnent droit à une subvention.

Source : voir bibliographie [LAU 1].

A.6. ISO – Processus d'élaboration des normes et produits

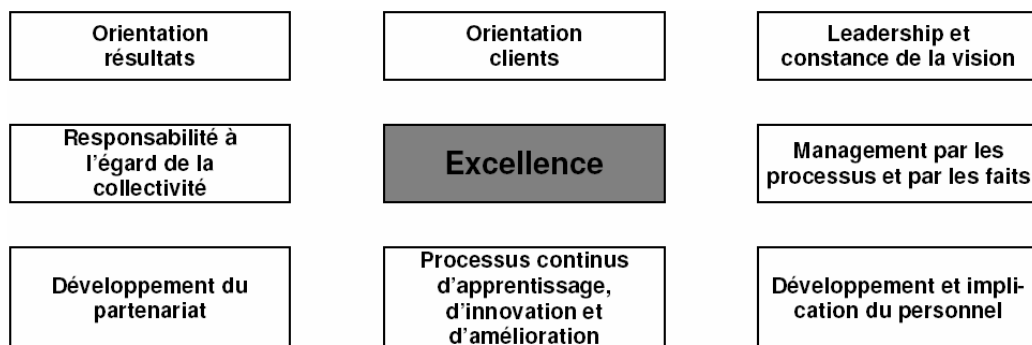


Source : voir bibliographie [ISO 1].

A.7. Le Modèle d'Excellence d'EFQM

Excellence

L'Excellence implique la gestion d'une croissance qualitative. Il s'agit de maîtriser l'ensemble des facteurs de réussite pertinents d'une organisation et la gestion systématique de leurs interrelations. Les 8 concepts de base de l'excellence sont les suivants :

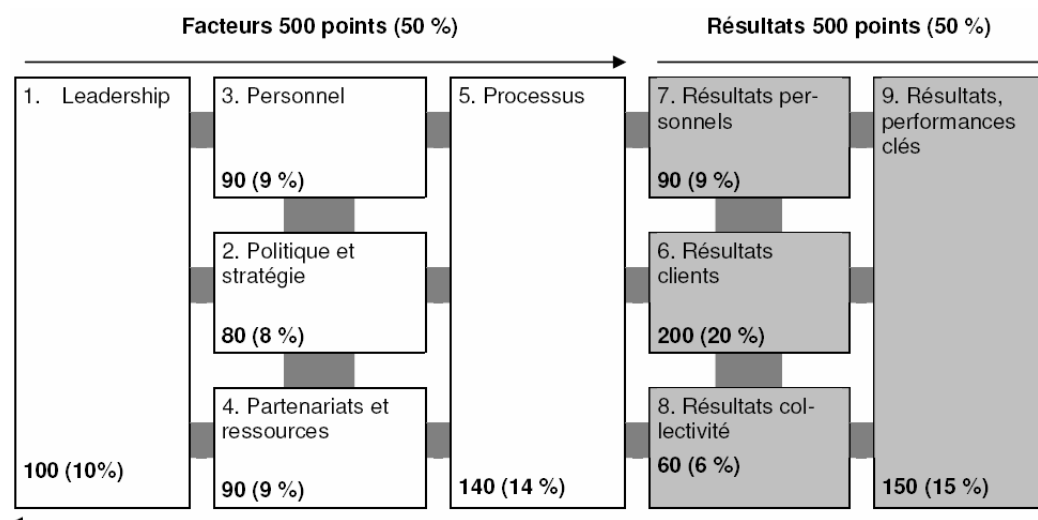


copyright © 1999 EFQM

Les organisations sont jugées sur leur capacité à produire et à maintenir des résultats remarquables au profit de leurs groupes d'intérêts. Pour atteindre l'Excellence, il faut un engagement sans faille de la part des cadres dirigeants et une large acceptation des huit concepts de base mentionnés ci-dessus.

Le modèle d'excellence EFQM

Le modèle d'excellence de l'EFQM est structuré sur 9 critères de base :



Innovation et apprentissage

copyright © EFQM 1999 - 2003

Les neuf cases représentent les critères au moyen desquels peut être mesuré le niveau atteint par une organisation dans son cheminement vers l'Excellence. Les améliorations au niveau des facteurs se répercutent sur les résultats. L'évaluation des résultats fournit à son tour des pistes pour améliorer les facteurs. Ce modèle fournit un cadre de régulation constituant un outil de gestion.

Chaque critère est subdivisé en un certain nombre de sous-critères. Ceux-ci sont énumérés sous forme d'une liste d'assertions que l'évaluation doit prendre en compte.

Finalement, à chaque sous-critère correspond un certain nombre de points clés ou domaines à traiter. Ces points clés précisent la signification de chaque sous-critère. Contrairement aux critères et sous-critères, qui sont immuables et ne peuvent être modifiés, il n'est pas indispensable d'aborder chaque point clé et la liste ne se veut pas exhaustive. L'énumération des points clés permet une meilleure utilisation du manuel et une meilleure évaluation, mais ne doit pas servir à définir des priorités. Les points clés donnent des indications quant aux aspects, aux thèmes et aux activités d'une organisation pouvant être pertinents en matière de qualité pour tel ou tel critère.

Chaque page est structurée de manière identique : critère - sous critères - points clés. Certains points clés sont valables pour tous les domaines de prestations (formation de base, formation continue, recherche appliquée et développement, prestations de services, relations nationales et internationales). D'autres ne concernent que l'un ou l'autre des domaines. Les écoles sont libres d'ajouter des points clés de leur choix. La notion de « base » se rapporte à des documents pouvant attester des résultats.

Source : voir bibliographie [EFQ 1].

A.8. European standards and guidelines for internal quality assurance within higher education institutions

1.1 Policy and procedures for quality assurance

Standard :

Institutions should have a policy and associated procedures for the assurance of the quality and standards of their programmes and awards. They should also commit themselves explicitly to the development of a culture which recognises the importance of quality, and quality assurance, in their work. To achieve this, institutions should develop and implement a strategy for the continuous enhancement of quality.

The strategy, policy and procedures should have a formal status and be publicly available. They should also include a role for students and other stakeholders.

Guidelines :

Formal policies and procedures provide a framework within which higher education institutions can develop and monitor the effectiveness of their quality assurance systems. They also help to provide public confidence in institutional autonomy. Policies contain the statements of intentions and the principal means by which these will be achieved. Procedural guidance can give more detailed information about the ways in which the policy is implemented and provides a useful reference point for those who need to know about the practical aspects of carrying out the procedures.

The policy statement is expected to include:

- the relationship between teaching and research in the institution;
- the institution's strategy for quality and standards;
- the organisation of the quality assurance system;
- the responsibilities of departments, schools, faculties and other organisational units and individuals for the assurance of quality;
- the involvement of students in quality assurance;
- the ways in which the policy is implemented, monitored and revised.

The realisation of the EHEA depends crucially on a commitment at all levels of an institution to ensuring that its programmes have clear and explicit intended outcomes; that its staff are ready, willing and able to provide teaching and learner support that will help its students achieve those outcomes; and that there is full, timely and tangible recognition of the contribution to its work by those of its staff who demonstrate particular excellence, expertise and dedication. All higher education institutions should aspire to improve and enhance the education they offer their students.

1.2 Approval, monitoring and periodic review of programmes and awards

Standard :

Institutions should have formal mechanisms for the approval, periodic review and monitoring of their programmes and awards.

Guidelines :

The confidence of students and other stakeholders in higher education is more likely to be established and maintained through effective quality assurance activities which ensure that programmes are well-de-signed, regularly monitored and periodically reviewed, thereby securing their continuing relevance and currency.

The quality assurance of programmes and awards are expected to include:

- development and publication of explicit intended learning outcomes;
- careful attention to curriculum and programme design and content;
- specific needs of different modes of delivery (e.g. full time, part-time, distance-learning, e-learning) and types of higher education (e.g. academic, vocational, professional);
- availability of appropriate learning resources;
- formal programme approval procedures by a body other than that teaching the programme;
- monitoring of the progress and achievements of students;
- regular periodic reviews of programmes (including external panel members);
- regular feedback from employers, labour market representatives and other relevant organisations;
- participation of students in quality assurance activities.

1.3 Assessment of students

Standard :

Students should be assessed using published criteria, regulations and procedures which are applied consistently.

Guidelines:

The assessment of students is one of the most important elements of higher education. The outcomes of assessment have a profound effect on students' future careers. It is therefore important that assessment is carried out professionally at all times and takes into account the extensive knowledge which exists about testing and examination processes. Assessment also provides valuable information for institutions about the effectiveness of teaching and learners' support.

Student assessment procedures are expected to:

- be designed to measure the achievement of the intended learning outcomes and other programme objectives;
- be appropriate for their purpose, whether diagnostic, formative or summative;
- have clear and published criteria for marking;

- be undertaken by people who understand the role of assessment in the progression of students towards the achievement of the knowledge and skills associated with their intended qualification;
- where possible, not rely on the judgements of single examiners;
- take account of all the possible consequences of examination regulations;
- have clear regulations covering student absence, illness and other mitigating circumstances;
- ensure that assessments are conducted securely in accordance with the institution's stated procedures;
- be subject to administrative verification checks to ensure the accuracy of the procedures.

In addition, students should be clearly informed about the assessment strategy being used for their programme, what examinations or other assessment methods they will be subject to, what will be expected of them, and the criteria that will be applied to the assessment of their performance.

1.4 Quality assurance of teaching staff

Standard :

Institutions should have ways of satisfying themselves that staff involved with the teaching of students are qualified and competent to do so. They should be available to those undertaking external reviews, and commented upon in reports.

Guidelines :

Teachers are the single most important learning resource available to most students. It is important that those who teach have a full knowledge and understanding of the subject they are teaching, have the necessary skills and experience to transmit their knowledge and understanding effectively to students in a range of teaching contexts, and can access feedback on their own performance. Institutions should ensure that their staff recruitment and appointment procedures include a means of making certain that all new staff have at least the minimum necessary level of competence. Teaching staff should be given opportunities to develop and extend their teaching capacity and should be encouraged to value their skills. Institutions should provide poor teachers with opportunities to improve their skills to an acceptable level and should have the means to remove them from their teaching duties if they continue to be demonstrably ineffective.

1.5 Learning resources and student support

Standard :

Institutions should ensure that the resources available for the support of student learning are adequate and appropriate for each programme offered.

Guidelines :

In addition to their teachers, students rely on a range of resources to assist their learning. These vary from physical resources such as libraries or computing facilities to human support in the form of tutors, counsellors, and other advisers. Learning resources and other support mechanisms should be readily accessible to students, designed with their needs in mind and responsive to feedback from those who use the services provided. Institutions should routinely monitor, review and improve the effectiveness of the support services available to their students.

1.6 Information systems

Standard :

Institutions should ensure that they collect, analyse and use relevant information for the effective management of their programmes of study and other activities.

Guidelines :

Institutional self-knowledge is the starting point for effective quality assurance. It is important that institutions have the means of collecting and analysing information about their own activities. Without this they will not know what is working well and what needs attention, or the results of innovatory practices.

The quality-related information systems required by individual institutions will depend to some extent on local circumstances, but it is at least expected to cover:

- student progression and success rates;
- employability of graduates;
- students' satisfaction with their programmes;
- effectiveness of teachers;
- profile of the student population;
- learning resources available and their costs;
- the institution's own key performance indicators.

There is also value in institutions comparing themselves with other similar organisations within the EHEA and beyond. This allows them to extend the range of their self-knowledge and to access possible ways of improving their own performance.

1.7 Public information

Standard :

Institutions should regularly publish up to date, impartial and objective information, both quantitative and qualitative, about the programmes and awards they are offering.

Guidelines :

In fulfilment of their public role, higher education institutions have a responsibility to provide information about the programmes they are offering, the intended learning outcomes of these, the qualifications they award, the teaching, learning and assessment procedures used, and the learning opportunities available to their students. Published information might also include the views and employment destinations of past students and the profile of the current student population. This information should be accurate, impartial, objective and readily accessible and should not be used simply as a marketing opportunity. The institution should verify that it meets its own expectations in respect of impartiality and objectivity.

Source : voir bibliographie [ENQ 1].

A.9. Traduction française des : European standards and guidelines for internal quality assurance within higher education institutions standards et recommandation

Standards et recommandations européennes pour l'assurance qualité à l'intérieure des institutions d'enseignement supérieur

1.1 Politique et procédures pour l'assurance qualité

Standard :

- 1 Les institutions devraient avoir une politique et les procédures associées, pour gérer l'assurance qualité et les standards correspondant à leurs programmes et récompenses. Elles doivent aussi développer, de manière concrète, une culture qui reconnaît l'importance de la qualité et de l'assurance qualité, dans leur travail. Pour accomplir cet objectif, les institutions doivent
- 5 développer et mettre en œuvre une stratégie d'amélioration continue de la qualité. La stratégie, la politique et les procédures doivent être définies de manière formelle et être accessible à tous. Elles doivent aussi tenir compte des étudiants et des autres partenaires.

Recommandations :

- Les politiques et les procédures fournissent un cadre formel dans lequel les institutions d'enseignement supérieur peuvent développer et contrôler l'efficacité de leur système d'assurance qualité. Elles aident aussi à établir une relation de confiance entre le public et l'institution.

- Les politiques contiennent les déclarations d'intentions de l'institution et les principaux moyens permettant de mettre en œuvre celles-ci. Les directives pour les procédures donnent des renseignements plus détaillés sur la manière dont la politique est appliquée et fournissent un
- 15 point de référence utile à ceux qui doivent être au courant des aspects pratiques de la mise en œuvre des procédures.

On s'attend à ce qu'une politique énonce les éléments suivants :

- La relation entre l'enseignement et la recherche dans l'institution;
 - La stratégie de l'institution vis-à-vis de la qualité et des standards;
 - 20 - L'organisation du système d'assurance qualité;
 - Les responsabilités des départements, écoles, facultés et d'autres unités d'organisation et des individus dans le système d'assurance qualité;
 - Le rôle des étudiants dans le système d'assurance qualité;
 - Les façons dont la politique est mise en œuvre, contrôlée et révisée.
- 25 La bonne réalisation de l'EHEA nécessite un engagement à tous les niveaux de l'institution, de manière à s'assurer que tous les résultats attendus à ses programmes ont été clairement explicités. Que son personnel est prêt, disposé et capable de fournir l'enseignement et le soutien nécessaire pour que les étudiants puissent atteindre les résultats attendus. Qu'il existe une reconnaissance complète et tangible de la contribution, à l'atteinte des résultats, par le
 - 30 personnel au travers de son travail pour lequel il se démontre particulièrement excellent, dévoué et expert. Toutes les institutions d'enseignement supérieur devraient tendre à l'amélioration et à mettre en avant l'éducation qu'elles offrent à leurs étudiants.

1.2 Approbation, surveillance et révision périodique du programme et des récompenses

Standard :

Les institutions devraient posséder des mécanismes formels pour : l'approbation, la révision périodique et le contrôle de leurs programmes et récompenses.

Recommandations :

- 35 La confiance des étudiants et des autres partenaires dans l'enseignement supérieur sera mieux établie et maintenue par des activités efficaces d'assurance qualité, garantissant que les programmes sont bien conçus, régulièrement contrôlés et périodiquement reconsidérés, ce qui permet de garantir leur pertinence et évolution en continue.
- On s'attend à ce que le système d'assurance qualité des programmes et des récompenses inclus :
- 40
- La présentation et publication de descriptifs des résultats d'apprentissage attendus;
 - Apporte une grande attention à la conception et au contenu du cursus et du programme d'études;
 - Les besoins spécifiques pour les différents modes d'étude (par ex. le plein temps, à mi-temps, à distance, apprentissage en ligne) et pour les différents types d'enseignement
- 45
- La disponibilité des ressources d'apprentissage appropriées;
 - Des procédures d'approbation formelles du programme par un autre corps que celui enseignant celui-ci;
 - Un suivi du progrès et des réalisations des étudiants;
- 50
- Des révisions périodiques et régulières du programme (inclure les membres des comités externes);
 - Un feed-back régulier des employeurs, représentants du marché du travail et des autres organisations pertinentes;
 - La participation des étudiants dans les activités d'assurance qualité.

1.3 Évaluation des étudiants

Standard :

- 55 Les étudiants devraient être évalués sur la base de critères, règlements et procédures publiés qui sont appliquées de manière systématique.

Recommandations :

- L'évaluation des étudiants est un des éléments les plus importants de l'enseignement supérieur. Les résultats d'évaluation ont un impact important sur les carrières potentielles des étudiants. Il est donc important que l'évaluation soit réalisée de manière professionnelle à tout moment et qu'elle tienne compte de l'étendue des connaissances qui existent lors des évaluations et examens. L'évaluation fournit aussi des renseignements pour les institutions sur l'efficacité de l'enseignement et du soutien.
- 60

Les procédures d'évaluation des étudiants doivent :

Être conçues pour mesurer l'atteinte des résultats d'apprentissage attendus et des autres objectifs du programme ;

- 65
 - Être appropriées à leur but, par exemple de : diagnostique, formateur ou sommatif ;
 - Avoir des critères clairs et publiés lors de la correction ;
 - Être entreprises par des gens qui comprennent le rôle de l'évaluation dans la progression des étudiants dans l'apprentissage de la connaissance et des compétences associées à leur qualification;
- 70
 - Dans la mesure du possible, ne pas avoir besoin de faire appel au seul jugement de l'examineur.
 - Tenir compte de toutes les conséquences possibles du règlement des examens;
 - Avoir des règlements clairs couvrant les cas d'absence, de maladie et d'autre circonstance atténuante de l'étudiant;
- 75
 - Garantir que les évaluations sont accomplies conformément aux procédures annoncées de l'institution;
 - Être soumises à des contrôles de vérification par administration de sorte à garantir l'exactitude des procédures.
- 80 En plus, les étudiants devraient être clairement informés de la stratégie d'évaluation utilisée pour leur programme, à quels examens ou autres méthodes d'évaluation ils seront soumis, ce qui sera attendu d'eux et quels sont les critères qui seront appliqués lors de l'évaluation de leur performance.

1.4 Assurance qualité du personnel enseignant

Standard :

- 85 Les institutions devraient avoir des moyens de s'assurer que le personnel impliqué dans l'enseignement auprès des étudiants est compétent et qualifié pour cette tâche. Ils doivent être disponibles pour ceux qui réalisent les audits externes et ce point doit être commenté dans les rapports.

Recommandations :

- 90 Les enseignants sont la première et plus importante ressource d'apprentissage disponible pour la majorité des étudiants. Il est important que les personnes qui se chargent de l'enseignement aient une connaissance et une compréhension complète du sujet qu'elles enseignent, qu'elles possèdent les compétences et l'expérience nécessaires pour transmettre leur savoir et compréhension de manière efficace aux étudiants dans le cadre du contexte d'apprentissage et qu'elles puissent obtenir un feed-back sur leur propre performance. Les institutions doivent garantir que leurs procédures, de recrutement et de nomination du personnel, incluent un
- 95 moyen de s'assurer que tous nouveaux employés ont au moins le niveau minimum nécessaire de compétence. Le personnel d'enseignement doit pouvoir bénéficier d'opportunités de développer et d'étendre ses capacités d'enseignement et doit être encouragé à faire évaluer ses compétences. Les institutions doivent fournir aux enseignants insuffisants des opportunités d'améliorer leurs compétences jusqu'à ce qu'ils atteignent un niveau acceptable et doivent aussi
- 100 avoir les moyens de leur retirer leur charge d'enseignant s'ils continuent à être inefficaces.

1.5 Ressources d'apprentissage et soutien des étudiants

Standard :

Les institutions doivent garantir que des ressources destinées au soutien des étudiants sont disponibles, adéquates et appropriées pour chaque programme offert.

Recommandations :

- En plus de leurs enseignants, les étudiants doivent pouvoir compter sur toute une équipe de ressources pour les aider dans leur apprentissage. Celles-ci vont de ressources physiques comme
- 105 les bibliothèques ou l'équipement informatique jusqu'au soutien humain dans la forme d'assistants, de conseillers et autres. Les ressources d'apprentissage ainsi que les autres instruments de soutien doivent être facilement accessible par les étudiants, conçus en ayant en tête leurs besoins et être sensible au feed-back de ceux qui utilisent les services fournis. Les institutions doivent régulièrement contrôler, reconsidérer et améliorer l'efficacité des services de
- 110 soutien mis à disposition de leurs étudiants.

1.6 Système d'informations

Standard :

Les institutions doivent attester qu'elles recueillent, analysent et utilisent des informations pertinentes pour une gestion efficace de leurs programmes d'étude et leurs autres activités.

Recommandations :

- Pour une institution la connaissance de son propre fonctionnement est le point de départ pour un système d'assurance qualité efficace. Il est important que les institutions possèdent des
- 115 moyens de récolte et d'analyse d'informations sur leurs propres activités. Sans cela ils ne pourront pas savoir qui travaille bien, qui a besoin d'attention, et quels sont les résultats de pratiques innovatrices.

- Les systèmes d'informations relatifs à la qualité prescrits par les institutions individuelles dépendront dans une certaine mesure de l'environnement local, mais on s'attend au moins à ce
- 120 qu'ils couvrent les points suivants :

- Progression des étudiants et taux de succès;
- Aptitudes des diplômés;
- La satisfaction des étudiants par rapport à leurs programmes;
- L'efficacité des enseignants;
- 125 - Le profil de la population d'étudiants;
- Les ressources d'apprentissage disponibles et de leurs coûts;
- Les propres indicateurs clef de performance de l'institution.

- Il y a aussi la valeur des institutions se comparant avec d'autres organisations semblables dans l'EHEA et au-delà. Cela leur permet d'étendre leur champ de connaissance de leur propre
- 130 fonctionnement et d'accéder à des moyens d'améliorer leur propre performance.

1.7 Informations publiques

Standard :

Les institutions doivent régulièrement publier des informations impartiales et objectives à jour, tant quantitatives que qualitatives, sur les programmes et prix qu'elles offrent.

Recommandations :

- 135 Dans l'accomplissement de leur rôle public, les institutions d'enseignement supérieur ont la responsabilité de fournir des informations sur les programmes qu'elles offrent, les résultats d'apprentissage attendus pour ceux-ci, les qualifications qu'elles décernent, les procédures d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation qu'elles utilisent ainsi que les opportunités d'apprentissage disponibles pour leurs étudiants. Les informations publiées peuvent aussi inclure les optiques et les choix de carrière des anciens étudiants ainsi que le profil de la population actuelle d'étudiants. Ces informations doivent être exactes, impartiales, objectives et
- 140 accessibles facilement et ne doivent pas être utilisés uniquement comme une stratégie marketing. L'institution doit s'assurer qu'elle satisfait ses propres attentes dans le respect de l'impartialité et de l'objectivité.

A.10. Questionnaire d'auto-évaluation spécifique au HES selon les standards de l'ENQA

1. POLITIQUE ET PROCÉDURES POUR L'ASSURANCE QUALITÉ	
Standard :	
« Les institutions devraient avoir une politique et les procédures associées, pour gérer l'assurance qualité et les standards correspondant à leurs programmes et récompenses. Elles doivent aussi développer, de manière concrète, une culture qui reconnaît l'importance de la qualité et de l'assurance qualité, dans leur travail. Pour accomplir cet objectif, les institutions doivent développer et mettre en œuvre une stratégie d'amélioration continue de la qualité. La stratégie, la politique et les procédures doivent être définies de manière formelle et être accessible à tous. Elles doivent aussi tenir compte des étudiants et des autres partenaires. »	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
1.1. L'institution possède-t-elle un système qualité ? (1)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.2. Le système qualité inclut-il les programmes de cours ? (2)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.3. Le système qualité inclut-il les récompenses ? (2)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.4. Le système qualité est-il défini de manière formelle ? (5)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.5. Le système qualité est-il accessible à tous ? (6)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.6. Les façons dont le système qualité est mis en œuvre, sont-elles clairement définies ? (5)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.7. Les façons dont le système qualité est contrôlé sont-elles définies ? (9)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	

1. POLITIQUE ET PROCÉDURES POUR L'ASSURANCE QUALITÉ	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
1.8. Les façons dont le système qualité est révisé sont-elles définies ? (9)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.9. L'institution s'est-elle engagée à développer une culture reconnaissant l'importance de la qualité et de l'assurance de la qualité dans son travail ? (3)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.10. L'institution a-t-elle développé et mis en place un processus d'amélioration continue ? (5)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.11. La stratégie de l'institution vis-à-vis de la qualité et des standards; est-elle clairement définie ? (6 + 11)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.12. L'organisation du système d'assurance qualité; est-elle clairement définie ? (20)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.13. Le système d'assurance qualité définit-il la responsabilité des départements ? (21)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.14. Le système d'assurance qualité définit-il la responsabilité de l'institution ? (21)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.15. Le système d'assurance qualité définit-il la responsabilité des facultés ou filières ? (21)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.16. Le système d'assurance qualité définit-il la responsabilité des d'autres unités d'organisation ? (21)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	

1. POLITIQUE ET PROCÉDURES POUR L'ASSURANCE QUALITÉ	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
1.17. Le système d'assurance qualité définit-il la responsabilité des individus ? (22)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.18. Le système d'assurance qualité tient-il compte des étudiants ? (8)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.19. Le système d'assurance qualité tient-il compte des autres partenaires de l'institution ? (8)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.20. Stratégie qualité :	
1.20.1. L'institution a-t-elle une stratégie formelle et écrite d'assurance qualité ? (6)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.20.2. La stratégie d'assurance qualité s'applique-t-elle aux programmes de cours ? (6)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.20.3. La stratégie d'assurance qualité s'applique-t-elle aux récompenses ? (6)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.20.4. La stratégie d'assurance qualité est-elle accessible à tous ? (6)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.20.5. La stratégie d'assurance de la qualité est-elle accessible publiquement ? (6)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.20.6. Les façons dont la stratégie d'assurance de la qualité est définie, contrôlée, révisée sont-elles définies ? (24)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	

1. POLITIQUE ET PROCÉDURES POUR L'ASSURANCE QUALITÉ	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
1.20.7. La stratégie d'assurance de la qualité tient-elle compte des étudiants ? (8)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.20.8. La stratégie d'assurance de la qualité tient-elle compte des autres partenaires de l'institution ? (8)	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.21. Politique d'assurance qualité:	
1.21.1. L'institution a-t-elle une politique formelle et écrite d'assurance qualité ?	
Justifications et/ou Références aux documents du système qualité :	
1.21.2. La politique d'assurance qualité s'applique-t-elle aux programmes de cours ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.21.3. La politique d'assurance qualité s'applique-t-elle aux récompenses ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.21.4. La politique d'assurance qualité est-elle accessible à tous ? (6)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.21.5. La politique d'assurance de la qualité est-elle accessible publiquement ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.21.6. Le rôle des étudiants est-il clairement défini dans la politique d'assurance de la qualité ? (7)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

1. POLITIQUE ET PROCÉDURES POUR L'ASSURANCE QUALITÉ	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
1.21.7. Le rôle des autres partenaires est-il clairement défini dans la politique d'assurance de la qualité ? (7)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.21.8. La relation entre l'enseignement et la recherche dans l'institution; est-elle clairement définie dans la politique d'assurance de la qualité ? (18)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.21.9. Les façons dont la politique d'assurance de la qualité est mise en œuvre, sont-elles clairement définies ? (13)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.21.10. Les façons dont la politique d'assurance de la qualité est contrôlée sont-elles définies ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.21.11. Les façons dont la politique d'assurance de la qualité est révisée sont-elles définies ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.21.12. La politique d'assurance de la qualité tient-elle compte des étudiants ? (8)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.21.13. La politique d'assurance de la qualité tient-elle compte des autres partenaires de l'institution ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.22. Procédures d'assurance qualité:	
1.22.1. L'institution a-t-elle des procédures formelles et écrites d'assurance qualité détaillant la manière dont la politique d'assurance de la qualité est appliquée ? (7)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

1. POLITIQUE ET PROCÉDURES POUR L'ASSURANCE QUALITÉ	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
1.22.2. Les procédures d'assurance qualité sont-elles accessibles publiquement ? (2)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.22.3. Les façons dont les procédures d'assurance de la qualité sont mises en œuvre, sont-elles clairement définies ? (5)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.22.4. Les façons dont les procédures sont contrôlées sont-elles définies ? (9)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.22.5. Les façons dont les procédures sont révisées sont-elles définies ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.22.6. Les procédures tiennent-elles compte des étudiants ? (8)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
1.22.7. Les procédures tiennent-elles compte des autres partenaires de l'institution ? (8)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

2. APPROBATION, SURVEILLANCE ET RÉVISION PÉRIODIQUE DU PROGRAMME ET DES RÉCOMPENSES	
Standard :	
« Les institutions devraient posséder des mécanismes formels pour : l'approbation, la révision périodique et le contrôle de leurs programmes et récompenses.. »	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
2.1. Programmes des cours:	
2.1.1. L'institution possède-elle des mécanismes formels pour l'approbation de leurs programmes ? (33)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
2.1.2. L'institution possède-elle des mécanismes formels pour la révision périodique de leurs programmes ? (33)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
2.1.3. L'institution possède-elle des mécanismes formels pour le contrôle de leurs programmes ? (34)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
2.1.4. L'institution fait-elle des présentations et publications de descriptifs des résultats d'apprentissage attendus à ses programmes ? (40)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
2.1.5. L'institution apporte-t-elle une grande attention à la conception et au contenu du cursus et du programme d'études ? (41)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
2.1.6. L'institution tient-elle compte des besoins spécifiques pour les différents modes d'étude (par ex. le plein temps, à mi-temps, à distance, apprentissage en ligne) et pour les différents types d'enseignement supérieur (par ex. académique, professionnel) ? (43)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
2.1.7. L'institution met-elle à disposition des ressources d'apprentissage appropriées ? (46)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

2. APPROBATION, SURVEILLANCE ET RÉVISION PÉRIODIQUE DU PROGRAMME ET DES RÉCOMPENSES	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
2.1.8. L'institution a-t-elle des procédures d'approbation formelles du programme par un autre corps que celui qui enseigne celui-ci ? (48)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
2.1.9. L'institution a-t-elle un processus de suivi du progrès et des réalisations des étudiants ? (49)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
2.1.10. L'institution tient-elle compte feed-back régulier des employeurs, représentants du marché du travail et des autres organisations pertinentes ? (52)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
2.1.11. L'institution fait-elle participer les étudiants dans les activités d'assurance qualité ? (54)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
2.1.12. L'institution s'assure-t-elle de la pertinence de ses programmes ? (38)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
2.1.13. L'institution s'assure-t-elle que ses programmes suivent l'évolution du marché et de la technologie ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
2.2. Récompense:	
2.2.1. L'institution possède-elle des mécanismes formels pour l'approbation de leurs récompenses ? (33)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
2.2.2. L'institution possède-elle des mécanismes formels pour la révision périodique de leurs récompenses ? (33)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

2. APPROBATION, SURVEILLANCE ET RÉVISION PÉRIODIQUE DU PROGRAMME ET DES RÉCOMPENSES	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
2.2.3. L'institution possède-elle des mécanismes formels pour le contrôle de leurs récompenses ? (34)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
2.2.4. L'institution fait-elle des présentations et publications de descriptifs des résultats attendus à ses récompenses ? (40)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

3. ÉVALUATION DES ÉTUDIANTS	
Standard :	
« Les étudiants devraient être évalués sur la base de critères, règlements et procédures publiés qui sont appliquées de manière systématique. »	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
3.1. L'institution possède-t-elle des critères, règlements et procédures formels d'évaluation des étudiants ? (55)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.2. L'institution applique-t-elle de manière systématique les règlements et procédures d'évaluation des étudiants formels ? (56)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.3. L'institution publie-t-elle les critères, règlements et procédures d'évaluation des étudiants ? (55)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.4. L'institution tient-elle compte de toutes les conséquences possibles des critères, règlements et procédures des examens lorsqu'elle rédige ceux-ci ? (73)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.5. L'institution s'assure-t-elle que le règlement est clair et couvre toutes les circonstances, sans oublier les exceptionnelles : cas d'absence, de maladie et d'autre circonstance atténuante de l'étudiant ? (74)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.6. L'institution tient-elle compte de l'étendue des connaissances des étudiants au moment de l'évaluation pour élaborer les critères, règlements et procédures ? (59)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.7. L'institution utilise-t-elle les renseignements fournis par l'évaluation des étudiants pour juger de l'efficacité de l'enseignement et du soutien fournis à ceux-ci ? (61)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

3. ÉVALUATION DES ÉTUDIANTS	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
3.8. L'institution s'assure-t-elle que l'évaluation des étudiants est toujours réalisée de manière professionnelle ? (59)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.9. L'institution confie-t-elle l'évaluation à des personnes qui comprennent le rôle de l'évaluation dans la progression des étudiants dans leur apprentissage de la connaissance et des compétences associées à leur qualification ? (63)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.10. L'institution contrôle-t-elle que les évaluations sont bien accomplies conformément aux procédures annoncées par elle-même ? (71)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.11. L'institution fait-elle vérifier par administration l'exactitude de ses critères, règlements et procédures d'évaluation ? (78)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.12. Vis-à-vis des étudiants :	
3.12.1. Les étudiants ont-ils été clairement informés de la stratégie d'évaluation utilisée pour leur programme ? (80)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.12.2. Les étudiants savent-ils à quels examens ou autres méthodes d'évaluation ils seront soumis ? (81)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.12.3. Les étudiants connaissent-ils les attentes fixées pour chaque évaluation ? (83)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.12.4. Les étudiants sont-ils au courant des critères qui seront appliqués lors de l'évaluation de leur performance ? (83)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

3. ÉVALUATION DES ÉTUDIANTS	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
3.12.5. Les étudiants ont-ils un moyen formel de contester le déroulement d'une de leurs évaluations ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.13. Objectif de l'évaluation :	
3.13.1. L'évaluation est-elle conçue dans le but de mesurer l'atteinte des résultats d'apprentissage attendus ainsi que les autres objectifs du programme ? (64)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.13.2. L'évaluation possède-t-elle un but, par exemple de : diagnostique, formateur ou sommatif et est-elle appropriée pour remplir celui-ci ? (61)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
3.13.3. Les critères de l'évaluation sont-ils clairs et publiés pour lors de la correction ? (62)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

4. ASSURANCE QUALITÉ DU PERSONNEL ENSEIGNANT	
Standard :	
« Les institutions devraient avoir des moyens de s'assurer que le personnel impliqué dans l'enseignement auprès des étudiants est compétent et qualifié pour cette tâche. Ils doivent être disponibles pour ceux qui réalisent les audits externes et ce point doit être commenté dans les rapports. »	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
4.1. L'institution possède-t-elle un moyen formel de s'assurer que le personnel impliqué dans l'enseignement auprès des étudiants est compétent et qualifié pour cette tâche ? (84)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
4.2. L'institution met-elle à disposition des auditeurs externes des membres du personnel d'enseignement ? (85)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
4.3. Les rapports d'audit externe commentent-ils les missions du personnel d'enseignements ? (82)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
4.4. Personnel d'enseignement :	
4.4.1. Le personnel d'enseignement a-t-il la formation et les compétences nécessaires pour assurer ses cours ? (85)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
4.4.2. Le personnel d'enseignement a-t-il une connaissance et une compréhension complète du sujet qu'il enseigne ? (89)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
4.4.3. Le personnel d'enseignement a-t-il l'expérience et la pédagogie nécessaire pour transmettre leur savoir et compréhension du sujet de manière efficace aux étudiants ? (91)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
4.4.4. Le personnel d'enseignement a-t-il la possibilité d'obtenir un feedback sur ses propres performances ? (93)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

4. ASSURANCE QUALITÉ DU PERSONNEL ENSEIGNANT	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
4.4.5. Le personnel d'enseignement est-il régulièrement encouragé par l'institution à faire évaluer ses performances ? (98)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
4.4.6. Le personnel d'enseignement tient-il compte du feed-back des étudiants sur ses propres performances et l'institution s'en assure-t-elle ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
4.4.7. Le personnel d'enseignement est-il conscient des besoins des étudiants et est-il sensibilisé à ce sujet ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
4.4.8. Le personnel d'enseignement bénéficie-t-il de moyen de développer, étendre et améliorer ses capacités d'enseignement ? (96)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
4.5. Recrutement, nomination et développement du personnel :	
4.5.1. L'institution a-t-elle des procédures de recrutement lui permettant de s'assurer que tout nouvel employé a au moins le niveau minimum de compétences nécessaires ? (94)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
4.5.2. L'institution a-t-elle des procédures de nomination lui permettant de s'assurer que tout nouvel employé a au moins le niveau minimum de compétences nécessaires ? (94)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
4.5.3. L'institution possède-t-elle des moyens formels de s'assurer régulièrement que le personnel d'enseignement remplit correctement ses missions auprès des étudiants ? (95)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

4. ASSURANCE QUALITÉ DU PERSONNEL ENSEIGNANT	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
4.5.4. L'institution revoit-elle et améliore-t-elle régulièrement la mission confiée au personnel d'enseignement auprès des étudiants ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
4.5.5. L'institution fait-elle bénéficier au personnel d'enseignement d'opportunités pour que celui-ci puisse développer et étendre ses capacités d'enseignement ? (96)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
4.5.6. L'institution fournit-elle aux enseignants insuffisants des opportunités d'améliorer leurs compétences jusqu'à ce qu'ils atteignent le niveau exigé ? (98)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
4.5.7. L'institution a-t-elle un moyen de se séparer d'un membre du personnel d'enseignement dans le cas où celui-ci ne remplirait pas ou plus sa mission ? (100)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

5 RESSOURCES D'APPRENTISSAGE ET SOUTIEN DES ÉTUDIANTS	
Standard :	
« Les institutions doivent garantir que des ressources destinées au soutien des étudiants sont disponibles, adéquates et appropriées pour chaque programme offert. »	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
5.1. L'institution met-elle à disposition des étudiants des ressources adéquates et appropriées pour chaque programme qu'elle offre ? (101)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.2. L'institution possède-t-elle un moyen formel de s'assurer que les ressources qu'elle met à disposition des étudiants remplissent bien leur mission de soutien à l'apprentissage ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.3. L'institution contrôle-t-elle régulièrement services de soutien mis à disposition de leurs étudiants ? (109)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.4. Les étudiants sont-ils informés des services de soutien mis à leur disposition et des changements concernant ceux-ci ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.5. L'institution met-elle en œuvre une procédure formelle d'amélioration pour les services de soutien mis à disposition de leurs étudiants ? (109)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.6. L'institution prospecte-t-elle pour s'assurer si les services de soutien mis à disposition de leurs étudiants sont toujours les plus adéquats et appropriés ? (109)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.7. Ressources humaines :	
5.7.1. Les assistants et autres conseillers aux étudiants ont-ils la formation nécessaire pour répondre aux demandes d'aide des étudiants ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

5. RESSOURCES D'APPRENTISSAGE ET SOUTIEN DES ÉTUDIANTS	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
5.7.2. Les assistants et autres conseillers aux étudiants sont-ils suffisamment disponibles pour les étudiants ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.7.3. Les assistants et autres conseillers aux étudiants sont-ils conscient des besoins des étudiants et sont-ils sensibilisés à ce sujet ? (108)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.7.4. Les assistants et autres conseillers aux étudiants tiennent-ils compte du feed-back et des remarques des étudiants ? (108)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.7.5. L'institution s'assure-t-elle que les assistants et autres conseillers aux étudiants remplissent correctement leurs missions auprès de ces derniers ? (109)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.7.6. L'institution revoit-elle régulièrement la mission confiée aux assistants et autres conseillers auprès des étudiants ? (109)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.7.7. Les étudiants sont-ils informés de quand et où les assistants et autres conseillers sont à leur disposition et pour leur apporter quel soutien ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.8. Ressources physiques :	
5.8.1. Les ressources physiques comme : les locaux, le matériel informatique, une bibliothèque, etc. sont-ils adaptées aux besoins en apprentissage des étudiants ? (102)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

5. RESSOURCES D'APPRENTISSAGE ET SOUTIEN DES ÉTUDIANTS	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
5.8.2. Les ressources physiques comme : les locaux, le matériel informatique, une bibliothèque, etc. sont-ils suffisamment disponibles pour que les étudiants puissent mener à bien leur apprentissage ? (102)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.8.3. Les personnes responsables de la mise à disposition des ressources physiques comme : les locaux, le matériel informatique, une bibliothèque, etc. sont-ils conscient des besoins des étudiants et sont-ils sensibilisés à ce sujet ? (108)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.8.4. Les personnes responsables de la mise à disposition des ressources physiques comme : les locaux, le matériel informatique, une bibliothèque, etc. tiennent-ils compte du feed-back et des remarques des étudiants ? (108)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.8.5. L'institution s'assure-t-elle que les ressources physiques remplissent correctement leurs missions auprès des étudiants ? (109)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
5.8.6. L'institution remet-elle régulièrement en cause l'utilité des ressources physiques mises à disposition des étudiants ? (109)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

6. SYSTÈME D'INFORMATIONS	
Standard :	
« Les institutions doivent pouvoir attester qu'elles recueillent, analysent et utilisent des informations pertinentes pour une gestion efficace de leurs programmes d'étude et leurs autres activités. »	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
6.1. L'institution possède-t-elle des moyens formels de récolte d'informations concernant ses propres activités ? (111)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.2. Les informations récoltées sont-elles pertinentes par rapport aux activités de l'institution ? (112)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.3. L'institution possède-t-elle des moyens formels d'analyse des informations récoltées concernant ses propres activités ? (111)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.4. L'institution utilise-t-elle formellement les résultats des analyses des informations récoltées pour améliorer la gestion et le contenu de ses activités ? (112)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.5. Formation de base :	
6.5.1. Existe-t-il des moyens formels de récolte d'informations, d'analyse et d'amélioration de la formation de base concernant :	
6.5.1.1. Les programmes d'études ? (112)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.5.1.2. La progression des étudiants et le taux de succès ? (121)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.5.1.3. Les aptitudes des diplômés ? (122)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

6. SYSTÈME D'INFORMATIONS	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
6.5.1.4. La satisfaction des étudiants par rapport à leurs programmes d'études ? (123)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.5.1.5. Le profil des étudiants ? (125)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.5.1.6. L'efficacité des personnes chargées de l'enseignement ? (124)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.5.1.7. Les ressources d'apprentissage disponibles et de leurs coûts ? (126)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.5.1.8. Pour que l'institution puisse gérer des indicateurs lui permettant d'évaluer sa performance ? (127)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.6. Formation continue :	
6.6.1. Existe-t-il des moyens formels de récolte d'informations, d'analyse et d'amélioration de la formation continue concernant :	
6.6.1.1. Les programmes d'études ? (112)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.6.1.2. La progression des étudiants et le taux de succès ? (121)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.6.1.3. Les aptitudes des diplômés ? (122)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.6.1.4. La satisfaction des étudiants par rapport à leurs programmes d'études ? (123)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

6. SYSTÈME D'INFORMATIONS	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
6.6.1.5. Le profil des étudiants ? (125)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.6.1.6. L'efficacité des personnes chargées de l'enseignement ? (124)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.6.1.7. Les ressources d'apprentissage disponibles et de leurs coûts ? (126)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.6.1.8. Pour que l'institution puisse gérer des indicateurs lui permettant d'évaluer sa performance ? (127)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.7. Prestations de service et transferts de savoir :	
6.7.1. Existe-t-il des moyens formels de récolte d'informations concernant les prestations de service et transferts de savoir ? (111)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.7.2. Les informations récoltées, concernant les prestations de service et transferts de savoir, sont-elles analysées et par quels moyens formels ? (111)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.7.3. Les points à améliorer détectés par l'analyse sont-ils utilisés pour améliorer les prestations de service et transferts de savoir ? (111)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.7.4. Quel est la procédure formelle pour intégrer des améliorations ou innovations dans améliorer les prestations de service et transferts de savoir ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

6. SYSTÈME D'INFORMATIONS	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
6.8. Projets de recherches appliquées et de développement :	
6.8.1. Existe-t-il des moyens formels de récolte d'informations concernant les projets de recherches appliquées et de développement ? (111)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.8.2. Les informations récoltées, concernant les projets de recherches appliquées et de développement, sont-elles analysées et par quels moyens formels ? (111)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.8.3. Les points à améliorer détectés par l'analyse sont-ils utiliser pour améliorer les projets de recherches appliquées et de développement ? (111)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.8.4. Quel est la procédure formels pour intégrer des améliorations ou innovations dans améliorer les projets de recherches appliquées et de développement ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.9. Autres activités de l'institution :	
6.9.1. Existe-t-il des moyens formels de récolte d'informations concernant les autres activités de l'institution ? (111)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.9.2. Les informations récoltées, concernant les autres activités de l'institution, sont-elles analysées et par quels moyens formels ? (111)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.9.3. Les points à améliorer détectés par l'analyse sont-ils utiliser pour améliorer les autres activités de l'institution ? (111)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

6. SYSTÈME D'INFORMATIONS	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
6.9.4. Quel est la procédure formels pour intégrer des améliorations ou innovations dans améliorer les autres activités de l'institution ?	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.10. Benchmarking :	
6.10.1. L'institution compare-t-elle sa formation de base à celle d'autres institutions du même type, dans un but d'amélioration ? (124)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.10.2. L'institution compare-t-elle sa formation continue à celle d'autres institutions du même type, dans un but d'amélioration ? (130)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.10.3. L'institution compare-t-elle ses prestations de service et transferts de savoir à celles d'autres institutions du même type, dans un but d'amélioration ? (130)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.10.4. L'institution compare-t-elle ses projets de recherches appliquées et de développement à ceux d'autres institutions du même type, dans un but d'amélioration ? (130)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
6.10.5. L'institution compare-t-elle ses autres activités à celles d'autres institutions du même type, dans un but d'amélioration ? (130)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

7. INFORMATIONS PUBLIQUES	
Standard :	
<i>« Les institutions doivent régulièrement publier des informations impartiales et objectives à jour, tant quantitatives que qualitatives, sur les programmes et récompenses (prix) qu'elles offrent. »</i>	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
7.1. L'institution publie-t-elle régulièrement des informations ? (131)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
7.2. Ces publications concernent-elles les programmes offerts par l'institution ? (132)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
7.3. Ces publications concernent-elles les récompenses (prix) offertes par l'institution ? (132)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
7.4. Concernant les programmes offerts :	
7.4.1. Les programmes de cours sont-ils présentés ? (134)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
7.4.2. Les résultats d'apprentissage attendus pour ceux-ci sont-ils expliqués ? (135)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
7.4.3. Les qualifications décernées pour ceux-ci sont-elles décrites ? (135)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
7.4.4. Les procédures d'enseignement sont-elles exposées ? (136)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
7.4.5. Les procédures d'apprentissage sont-elles présentées ? (136)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

7. INFORMATIONS PUBLIQUES	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
7.4.6. Les procédures d'apprentissage sont-elles expliquées ? (136)	
<i>Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :</i>	
7.4.7. Les étudiants sont-ils informés des opportunités d'apprentissage disponibles ? (137)	
<i>Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :</i>	
7.5. Concernant les récompenses (prix) offertes :	
7.5.1. Les récompenses (prix) décernés sont-ils présentés ? (132)	
<i>Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :</i>	
7.5.2. Les conditions pour se présenter à récompense (prix) sont-ils expliqués ?	
<i>Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :</i>	
7.5.3. Les critères d'évaluation pour l'obtention d'une récompense (prix) sont-elles décrites ?	
<i>Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :</i>	
7.5.4. Les procédures pour décerner une récompense (prix) sont-elles présentées ?	
<i>Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :</i>	
7.6. Concernant les informations publiées :	
7.6.1. Les informations publiées sont-elles exactes ? (139)	
<i>Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :</i>	
7.6.2. Les informations publiées sont-elles régulièrement mise à jour ? (131)	
<i>Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :</i>	
7.6.3. Les informations publiées sont-elles impartiales et objectives ? (131)	
<i>Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :</i>	

7. INFORMATIONS PUBLIQUES	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
7.6.4. Les informations publiées présentent-elles les aspects quantitatifs ? (132)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
7.6.5. Les informations publiées présentent-elles les aspects qualitatifs ? (132)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
7.6.6. Les informations publiées sont-elles facilement accessible ? (140)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
7.7. Concernant les attentes de l'institution :	
7.7.1. Les informations publiées permettent-elles à l'institution de remplir son rôle public? (133)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
7.7.2. Les informations publiées permettent-elles à l'institution d'atteindre ses propres attentes et ne sont pas seulement une stratégie marketing? (141)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
7.7.3. Les informations publiées permettent-elles à l'institution d'atteindre ses propres attentes concernant le respect de l'impartialité ? (142)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
7.7.4. Les informations publiées permettent-elles à l'institution d'atteindre ses propres attentes concernant l'objectivité ? (142)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	
7.8. Éléments facultatifs :	
7.8.1. Les optiques et choix de carrières des anciens étudiants sont-ils publiés ? (138)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

7. INFORMATIONS PUBLIQUES	
Réponses possibles : Oui, Non ou N/A (pour non-applicable)	Réponses :
7.8.2. Le profil de la population actuelle des étudiants est-il présenté ? (138)	
Justifications et / ou Références aux documents du système qualité :	

A.11. CD-ROM et présentation de son contenu

Le CD-ROM fournit ci-dessous contient :

- Une version électronique du mémoire : Mémoire - Répercussions du Processus de Bologne sur les Systèmes Qualité des Hautes Écoles Spécialisées.pdf;
- Une version électronique du questionnaire d'auto-évaluation spécifique au HES selon les standards de l'ENQA : Questionnaire d'auto-évaluation.doc;
- Tous les documents disponibles au format électronique mentionnés dans la bibliographie, regroupés dans le dossier « Documents de référence » ;
- Tous les liens sur les pages Internet mentionnés dans la bibliographie, regroupés dans le dossier « Favoris de référence » ;
- Une version électronique de la présentation PowerPoint ayant servi de support à la soutenance de ce mémoire, qui ne se trouve pas incluse dans le mémoire.