

## MÉMORANDUM

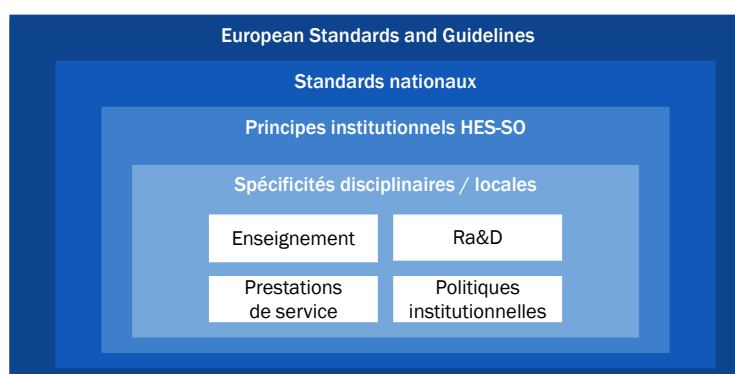
### PRINCIPES INSTITUTIONNELS DU SYSTÈME QUALITÉ DE LA HES-SO

**Auteur-e-s :** Dicastère Qualité  
**Date :** 8 mars 2017 / version 5

#### A/ OBJECTIF ET CADRE DE RÉFÉRENCES

Les principes institutionnels du système qualité de la HES-SO ont pour vocation de guider sur le long terme la mise en place et l'exploitation du système d'assurance et du développement de la qualité de la HES-SO (ci-après : système qualité). L'ensemble des démarches qualité mises en place par les domaines et les hautes écoles trouvent dans ces principes un ancrage commun à partir duquel les spécificités locales et disciplinaires peuvent s'exprimer.

Les principes institutionnels s'inscrivent dans un cadre de références large. Celui-ci comprend d'une part les « Standards nationaux suisses », particulièrement les *Directives du Conseil des hautes écoles pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles* (ci-après : *Directives d'accréditation LEHE*) et les *Explications des standards qualité* disponibles dans la documentation de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ), et d'autre part les *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ci-après : *ESG*).



---

## B/ PRINCIPES INSTITUTIONNELS

Afin de partager une compréhension commune, il a été décidé de présenter un énoncé par principe qui précise son champ d'application.

Pour chacun d'eux, nous proposons à titre illustratif des mots-clés. Le but est de permettre au lecteur d'aborder les éléments sous-jacents à chaque principe de manière à faciliter leur compréhension et leur appropriation.

### Liste des principes

- |                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| 1. Amélioration continue | 5. Continuité    |
| 2. Pertinence            | 6. Mosaïque      |
| 3. Proportionnalité      | 7. Participation |
| 4. Cohérence             | 8. Transparence  |

Le système d'assurance qualité couvre les missions d'enseignement, de recherche, de prestations de services, ainsi que les politiques institutionnelles, y compris toutes les activités déléguées ou sous-traitées.

Les principes institutionnels fondent le système qualité et guident les actrices et les acteurs qui contribuent à son développement comme à sa mise en œuvre.

### PRINCIPE 1. AMÉLIORATION CONTINUE

L'objectif premier du système qualité et des démarches qui le composent est de permettre aux actrices et acteurs de la HES-SO, quelle que soient leurs fonctions, de réfléchir à leurs pratiques et d'apporter si besoin des pistes de développement et d'amélioration. Une démarche qualité n'est pas un but en soi, mais le point de départ d'une réflexion.

#### Mots-clés

- *Qualité*
- *Recul, réflexion, réflexivité, autoévaluation, inspiration*
- *Regard externe, évaluation, audit*
- *Recommandations, bonnes pratiques*
- *Vérification, contrôle, comparaison*
- *Organisation apprenante*
- *Développement, amélioration, suivi*

### PRINCIPE 2. PERTINENCE

Les démarches qualité, leurs objectifs et leurs modes de mise en œuvre répondent aux besoins de la HES-SO et de ses composantes. Elles sont porteuses de sens et de plus-value. Leur finalité est en adéquation avec les besoins en pilotage. Le système qualité soutient le développement stratégique et la conduite opérationnelle.

#### Mots-clés

- *Cible, but*
- *Sens, utilité*
- *Soutien*
- *Simplicité*
- *Facilitation, appropriation*
- *Attractivité, adhésion*
- *Pragmatisme*

---

### PRINCIPE 3. PROPORTIONNALITÉ

Les moyens engagés pour les démarches qualité sont en adéquation avec les objectifs attendus du système qualité, ainsi que les objectifs de la HES-SO et de ses composantes.

#### Mots-clés

- *Fitness for purpose*
- *Pilotage*
- *Ressources*
- *Objectifs*
- *Efficacité et efficience*

### PRINCIPE 4. COHÉRENCE

Les démarches qualité forment un ensemble complet et cohérent qui couvre l'ensemble des missions de la HES-SO et tient compte des éléments transversaux tels l'égalité des chances et la durabilité. Elles s'articulent les unes aux autres quand cela est pertinent.

#### Mots-clés

- *Synergies, liens*
- *Système*
- *Recoupements, complémentarité, chasse aux doublons inutiles*
- *Mutualisation*

### PRINCIPE 5. CONTINUITÉ

La politique qualité s'inscrit dans la stratégie de la HES-SO. Le système qualité respecte les standards nationaux et les lignes de conduites internationales. Les démarches qualité s'articulent de manière optimale avec les instruments internes de gouvernance et de pilotage.

#### Mots-clés

- *Textes de gouvernance interne*
- *Pilotage*
- *Respect du cadre*
- *Standards nationaux*
- *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*
- *Chartes et autres textes nationaux et internationaux de référence*
- *Conformité, alignement*
- *Accréditations, certifications, labels*

### PRINCIPE 6. MOSAÏQUE

Les démarches qualité s'inscrivent dans les réalités locales et disciplinaires des sites de la HES-SO. Le système qualité englobe une multitude de démarches pilotées localement et respecte la diversité des approches.

#### Mots-clés

- *Diversité, richesse, hétérogénéité*
- *Flexibilité, contextualisation*
- *Décentralisation, asymétrie*
- *Autonomie, subsidiarité, périmètre*
- *Responsabilité, confiance*
- *Composantes*

---

## PRINCIPE 7. PARTICIPATION

Afin de renforcer l'adhésion des parties prenantes et de favoriser le développement d'une culture de la qualité, les groupes représentatifs internes à la HES-SO sont impliqués dans le développement et la mise en œuvre des démarches qualité. Les partenaires externes y sont également associés quand cela est pertinent.

### Mots-clés

- *Diversité des approches, points de vue, réalités, besoins*
- *Esprit constructif, positif*
- *Echanges, débats, questionnements, doutes*
- *Organes participatifs*
- *Groupes et instances représentatifs internes, parties prenantes externes, partenaires*

## PRINCIPE 8. TRANSPARENCE

La transparence prévaut pour le développement et la mise en œuvre des démarches qualité. Une communication appropriée sur les démarches et leurs résultats permet d'accroître la confiance de toutes les parties prenantes dans le système qualité et dans la HES-SO elle-même.

### Mots-clés

- *Communication (interne/externe)*
- *Reddition de compte*
- *Système d'information*

## C/ RÉFÉRENCES

Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (2016). *Accréditation institutionnelle. Documentation*, 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Disponible sur : <http://aaq.ch/fr/accreditation/accreditation-institutionnelle/>

CONFÉDÉRATION SUISSE (2011). *Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles LEHE)*, du 30 septembre 2011 (Etat le 1<sup>er</sup> janvier 2015).

Disponible sur : <http://akkreditierungsrat.ch/fr/accreditation-en-suisse/>

CONSEIL DES HAUTES ÉCOLES (2015) *Directives du Conseil des hautes écoles pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (Directives d'accréditation LEHE)*

Disponible sur : <http://akkreditierungsrat.ch/fr/accreditation-en-suisse/>

*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (2015).

Disponible sur : <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/>

### Versionnage

Version 1 : Sur proposition du Groupe de travail Principes institutionnels, le 2 septembre 2016

Version 2 : Après une 1<sup>e</sup> discussion par le GPAQ, le 16 septembre 2016.

Version 3 : Sur proposition du dicastère Qualité, pour une 2<sup>e</sup> discussion au GPAQ du 2 novembre 2016.

Version 4 : Après consultation du GPAQ (délai 30 novembre 2016)

Version 5 : Validée par le GPAQ le 15 décembre 2016