

Haute école pédagogique du canton de Vaud

Édition 2022

Systeme qualité de la HEP Vaud

La qualité
ensemble

www.hepl.ch/qualite



hep/

hep/

Le présent document regroupe l'ensemble des dispositions prises au sein de la HEP dans le domaine de l'assurance qualité.

Il est destiné aux parties prenantes internes et externes.

Les membres du personnel ont accès à de plus amples informations sur le portail collaborateurs.

La HEP Vaud: un acteur de référence dans le paysage des Hautes écoles accréditées

Afin d'assumer pleinement sa responsabilité pédagogique et sociale, la HEP Vaud se doit de garantir la qualité de ses prestations d'enseignement, de recherche et de services auprès des milliers d'utilisateurs qui, année après année, lui font confiance.

L'obtention en 2019 du label «Accréditation institutionnelle» a permis de mettre en lumière l'engagement de l'institution en faveur de la qualité. Un engagement mis au service d'un objectif majeur: garantir à chaque élève du canton les meilleures chances pour apprendre et s'accomplir, dans son individualité comme dans sa citoyenneté.

Ce document est le fruit des apports de la Commission participative qualité, qui représente le corps étudiant, les participantes et participants aux formations continues, les partenaires de la formation pratique en stage – directions des établissements scolaires, praticiennes formatrices et praticiens formateurs –, le personnel administratif et technique, ainsi que le personnel d'enseignement et de recherche.

La qualité
ensemble

Résumé

Résumé	5
1. La qualité à l'échelle nationale et internationale	6
2. Notre culture qualité	7
3. Notre stratégie d'assurance qualité	8
4. Notre système d'assurance qualité	12
5. Nos responsabilités	19
6. Nos dispositifs qualité	20
7. L'ancrage de la qualité dans le développement institutionnel	21

La démarche qualité dans laquelle s'est engagée la HEP Vaud est :

Ancrée dans son histoire

La LHEP de 2007 a ouvert la voie au déploiement de dispositifs qualité s'appliquant autant à l'organisation et au fonctionnement de l'institution qu'à ses prestations d'enseignement, de recherche et de services. C'est dans ce contexte que le Comité de direction a décidé de renforcer son organisation en créant le Centre assurance qualité (CeQual), en 2015, dans la continuité des travaux réalisés dans ce domaine depuis une décennie.

Fondée sur une culture commune

Les valeurs inscrites dans la Charte éthique et les six principes qualité de la HEP Vaud constituent le socle de sa culture qualité. Ces valeurs et principes, définis par les parties prenantes elles-mêmes, guident les orientations de l'institution en matière d'assurance qualité.

Participative

La qualité représente un support à la collaboration, à la coopération et à la recherche d'équilibre entre différents points de vue, dans une logique de compromis. Son développement repose donc, avant tout, sur la participation de tous les acteurs concernés.

Intégrée au fonctionnement de l'organisation

Le système d'assurance qualité (SAQ) donne à voir l'ensemble des objectifs, critères, indicateurs et dispositifs qualité caractérisant les activités menées au sein de la HEP Vaud. Il prend appui sur les trois processus clés de l'institution : gouvernance, production des prestations et activités de support. Il soutient ainsi la réalisation de ses missions de formation, de recherche et de services à la communauté.

Coordonnée

Le CeQual soutient le personnel dans la conception et le développement de dispositifs qualité harmonisés, pertinents et cohérents entre eux, en appui au Comité de direction. Il veille au développement du SAQ et à son amélioration continue, en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'institution.

Sujette à évaluation

L'évaluation périodique du SAQ s'effectue selon une périodicité et des visées préalablement définies. Elle consiste plus particulièrement en un examen annuel des dimensions qualité, intégré aux revues de direction. Durant la 4^e année du cycle de l'accréditation (2023), une autoévaluation complétée d'une expertise externe portera sur l'efficacité du SAQ. En fin de cycle d'accréditation (2026), une évaluation complète du SAQ sera réalisée conformément aux dispositions prévues par la LEHE. Ces dispositions visent à ajuster le SAQ aux besoins des personnes concernées, tout au long de son développement.

Ouverte et évolutive

Les références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, de même que les exigences et les standards découlant de la LEHE, constituent le cadre de référence du développement du SAQ de la HEP Vaud. L'institution est également soucieuse de développer des prestations de formation, de recherche et de services qui répondent aux besoins évolutifs de la communauté éducative et de la population. La relation permanente qu'entretient la Haute école avec son environnement, en tant que source d'informations, permet d'assurer la pérennité et la pertinence du système.

1. La qualité à l'échelle nationale et internationale

Des exigences et des ambitions communes aux plans national et européen

La formation des enseignantes et enseignants, ainsi que la production de connaissances dans le domaine de l'éducation et de la formation, constituent le cœur de métier de la HEP Vaud. En tant qu'institution de niveau tertiaire à vocation académique et professionnelle, elle doit garantir sa conformité au cadre prescriptif en vigueur dans le domaine de la qualité.

Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des Hautes écoles (LEHE)

La Suisse a affirmé sa volonté de fonder l'attractivité de ses hautes écoles sur des exigences de qualité communes à l'Espace européen de l'enseignement supérieur. En atteste notamment l'entrée en vigueur, depuis 2015, de la LEHE et des standards qui en découlent.

La LEHE pose les règles et exigences d'un «label qualité» visant à contrôler l'accès au paysage suisse des hautes écoles: toutes les institutions qui souhaitent conserver ou obtenir le droit d'appellation d'«université», de «haute école spécialisée» ou de «haute école pédagogique» (y compris dans ses formes composées ou dérivées) doivent se soumettre à l'accréditation institutionnelle.

Il s'agit, pour ces institutions, de veiller au développement de leur système d'assurance qualité selon des standards définis à l'échelle nationale, dans une logique de «cycle qualité» échelonné sur sept ans.

L'accréditation institutionnelle permet ainsi aux Hautes écoles de garantir la qualité de leurs prestations et de leur fonctionnement.

Ce «label qualité» représente une condition indispensable pour l'obtention de contributions financières, aux plans cantonal et fédéral.



Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG)

L'un des objectifs clés des ESG est de contribuer à une compréhension commune de l'assurance qualité en matière d'apprentissage et d'enseignement, au-delà des frontières et par toutes les parties intéressées. Ces références et lignes directrices jouent un rôle essentiel dans l'évolution des systèmes d'assurance qualité au sein de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et dans la coopération transfrontalière.

Un engagement dans les démarches d'assurance qualité permet aux institutions d'enseignement supérieur de démontrer leur qualité et de s'inscrire dans une démarche de transparence.

Les ESG favorisent plus largement le développement d'une confiance mutuelle et une meilleure reconnaissance des qualifications, programmes et autres offres de formations et de services.



2. Notre culture qualité

Penser la qualité comme une alliée renvoie avant tout au sens que lui donne ses acteurs, dans la mesure où ce sont eux qui la font vivre.

Au sein de la HEP Vaud, la qualité se fonde sur six principes que lui confèrent solidairement ses parties prenantes, à savoir: le corps étudiant, les participantes et participants aux formations continues, les partenaires de la formation pratique en stage, le personnel administratif et technique, ainsi que le personnel d'enseignement et de recherche.

Responsabilisation Chaque acteur est responsable, à son niveau, de la manière dont l'institution répond à ses missions. Il contribue à l'amélioration continue, en confiance et au bénéfice de marges de manœuvre. L'identification, l'explicitation et l'articulation des rôles sont considérées comme des conditions essentielles au bon déroulement des activités.

Pertinence Le développement de dispositifs qualité soutient la réalisation des missions de l'institution, sur le plan des objectifs qualitatifs et quantitatifs. Il privilégie le pragmatisme et l'utilité, dans le suivi des activités, la conformité aux objectifs fixés, l'appui au pilotage, etc. Les outils ne prennent pas le pas sur l'humain.

Réflexivité L'amélioration continue consiste à:

- s'appuyer sur l'acquis (l'existant, l'expérience, le capital);
- avoir conscience de ses forces et de ses points faibles, apprendre de ses succès et de ses erreurs (accepter de ne pas être parfait), se connaître;
- identifier et analyser individuellement et collectivement ce qui peut être amélioré;
- faire preuve de réactivité, trouver des solutions pour évoluer; oser, dans un contexte qui promeut l'esprit d'entreprise et l'innovation;
- saisir les opportunités, se transformer, se projeter dans l'avenir.

Participation La qualité est à la fois mobilisatrice et fédératrice, au sens où elle «rassemble les forces» autour d'objectifs communs qui permettent de prendre en compte les spécificités métiers évoluant au sein de l'institution, de développer des collaborations au sein des unités et entre elles, de favoriser la coopération et de rechercher l'équilibre entre différents points de vue, dans une logique de compromis.

Transparence et communication L'amélioration est un processus continu qui implique de nombreuses évaluations dont les résultats, réservés aux acteurs concernés, font l'objet de synthèses régulièrement communiquées auprès d'un large public.

Ces six principes qualité entrent en cohérence avec la valeurs inscrites dans la *Charte éthique* de l'institution. Leur traduction en actes est au cœur de notre culture qualité. Ces valeurs et principes guident nos orientations en matière d'assurance qualité. Sont ici privilégiés le sens de l'activité et l'usage réel des dispositifs mis à disposition.



3. Notre stratégie d'assurance qualité

La stratégie qualité de la HEP Vaud est garante d'une vision du bien public

La HEP Vaud bénéficie d'une loi qui lui confère le statut d'établissement de droit public doté de la personnalité morale et qui fixe le cadre de son autonomie. Elle vise un niveau d'excellence dans les domaines de la formation d'enseignant-e-s, de la didactique et des sciences de l'éducation (LHEP, 2007).

Dans ce contexte, l'institution met en œuvre une stratégie qualité associant la prise en compte des besoins et attentes de l'ensemble des parties prenantes, la démarche d'amélioration continue, la gestion des risques, l'approche par processus et l'analyse systémique.

La prise en compte des besoins et attentes des personnes concernées

La HEP Vaud est particulièrement attentive aux besoins évolutifs de l'ensemble de ses parties prenantes. C'est pourquoi elle développe une stratégie qualité articulant deux logiques:

- une logique *top-down* (descendante), visant à atteindre les objectifs fixés dans le Plan stratégique pluriannuel de la HEP Vaud et à se conformer au cadre prescriptif en vigueur (LEHE, ESG, etc.);
- une logique *bottom-up* (ascendante), consistant à impliquer l'ensemble des acteurs dans l'amélioration continue du fonctionnement et des prestations de la HEP Vaud et à valoriser leurs pratiques qualité.

Les préoccupations premières des personnes concernées sont exprimées ci-après.

Une haute école pédagogique de qualité, vue par ses acteurs, est une haute école qui:

Produit les prestations d'enseignement, de recherche et de services pour lesquelles elle est mandatée, en favorisant l'implication des personnes concernées

La formation, de l'admission à la délivrance des diplômes, est réalisée conformément aux exigences requises par les métiers de l'enseignement.

Les activités de recherche conduisent au développement de connaissances utiles à la pratique enseignante, face à la diversité et à la complexité des situations rencontrées.

Les prestations de formation continue s'inscrivent dans une logique de formation tout au long de la vie des professionnel-le-s en activité.

Les autres prestations de services répondent aux préoccupations de la collectivité.

S'assure que son organisation et ses processus décisionnels lui permettent de réaliser ses missions et d'atteindre ses objectifs stratégiques

Pour assurer sa gouvernance, la haute école s'appuie sur les informations fournies régulièrement par ses systèmes d'information et d'assurance qualité.

Ses groupes représentatifs disposent d'un droit de participation approprié.

Ses projets s'inscrivent dans une perspective de durabilité économique, écologique et sociale.

Elle applique en son sein les principes d'équité et d'égalité des chances.

Maîtrise ses ressources

La Haute école met à disposition de ses usagers et de ses usagères un campus d'études fonctionnel, agréable et ouvert sur son environnement.

Elle garantit l'efficacité de ses processus (budgétaires, financiers, RH et administratifs) et de ses infrastructures (bâtiments, informatique), ainsi que leur développement.

Bénéficie d'une image positive auprès des étudiant-e-s, des acteurs des systèmes éducatifs et de la société en général

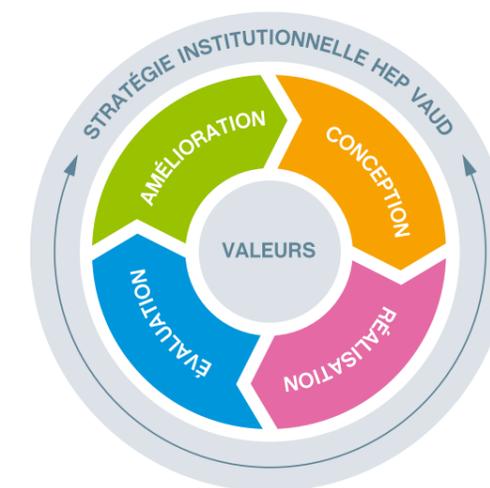
Des informations pertinentes et actualisées sont communiquées auprès d'un large public sur les objectifs et dispositifs qualité, ainsi que sur leurs résultats.

Les informations et leurs modalités de communication sont adaptées aux publics cibles concernés.

L'amélioration continue

La LHEP¹ de 2007 constitue un point de référence majeur dans l'histoire du développement de sa qualité. En dotant l'institution d'une personnalité juridique et d'un cadre d'autonomie propre au fonctionnement des Hautes écoles, cette loi a consacré l'amélioration continue comme l'un des principes fondamentaux de la stratégie institutionnelle. Elle a ouvert la voie au déploiement de démarches qualité touchant autant l'organisation et son fonctionnement que l'enseignement, la recherche et les prestations de services.

Les activités liées aux processus clés de la HEP Vaud – gouvernance, production des prestations, support – se déploient selon les étapes de la démarche qualité classique représentée par la Roue de Deming: **planifier** (*plan*); **réaliser** (*do*); **vérifier-évaluer** (*check*); **agir-améliorer** (*act*).



L'institution élargit l'étape «*planifier*» à «*concevoir*», pour souligner l'importance que les acteurs confèrent à cette dernière en regard de leurs responsabilités et de leur implication dans la réalisation des prestations.

L'étape «*évaluer*» recouvre à la fois l'évaluation interne (autoévaluations, évaluations réalisées par des tiers à la demande de la HEP Vaud, etc.) et externe (sur l'impulsion d'organismes extérieurs: Conseil suisse des Hautes écoles, CDIP², DGES³, etc.).

En outre, la HEP Vaud promeut: **la veille**, en tant qu'impulseur, sur la base des besoins évolutifs des acteurs et des conditions-cadres relatives aux métiers exercés en son sein; **l'innovation**, pour valoriser la capacité des parties prenantes à se projeter dans l'avenir, à limiter les risques d'obsolescence à moyen et long terme, et à assurer ainsi la pérennité du système.

Cette dynamique d'amélioration continue s'appuie sur la collecte régulière d'informations pertinentes et actualisées qui permettent l'analyse et la conduite des activités. Dans ce cadre, les parties prenantes veillent à limiter toute formalisation excessive, à faire fructifier les projets à fort potentiel, à détecter des signaux porteurs d'enjeux pour les générations futures, mais aussi à valoriser les compétences et les réussites.

¹ LHEP: Loi sur la Haute école pédagogique du canton de Vaud.

² CDIP: Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique.

³ DGES: Direction générale de l'enseignement supérieur du canton de Vaud.

La gestion des risques

L'approche par les risques est essentielle au développement d'un système efficace de management de la qualité⁴. La prise en compte des risques et opportunités permet en effet d'assurer que la qualité est contextualisée et que les dispositifs mis en œuvre sont adaptés aux besoins des acteurs. Ce faisant, la HEP Vaud estime que la liberté d'agir, et donc la possibilité de se tromper, représente un élément important de l'amélioration continue. Cette liberté permet la prise de risques, favorise l'innovation et l'apprentissage sur la base de feedback. La capacité à réagir de manière agile en cas d'incidents qualité et d'intégrer les mesures nécessaires dans la gestion courante constitue un marqueur de la performance d'une organisation⁵. Autrement dit, «*la vérité de demain se nourrit de l'erreur d'hier*»⁶.

Pour exemple, la HEP Vaud identifie les risques liés à ses activités financières et met en œuvre un système de contrôle interne documenté à l'aide de matrices de risques. À cet effet, trois dispositifs qualité sont déployés: contrôle interne (en continu), statistiques des états financiers (4x/an) et audit externe (1x/an).

L'approche par processus

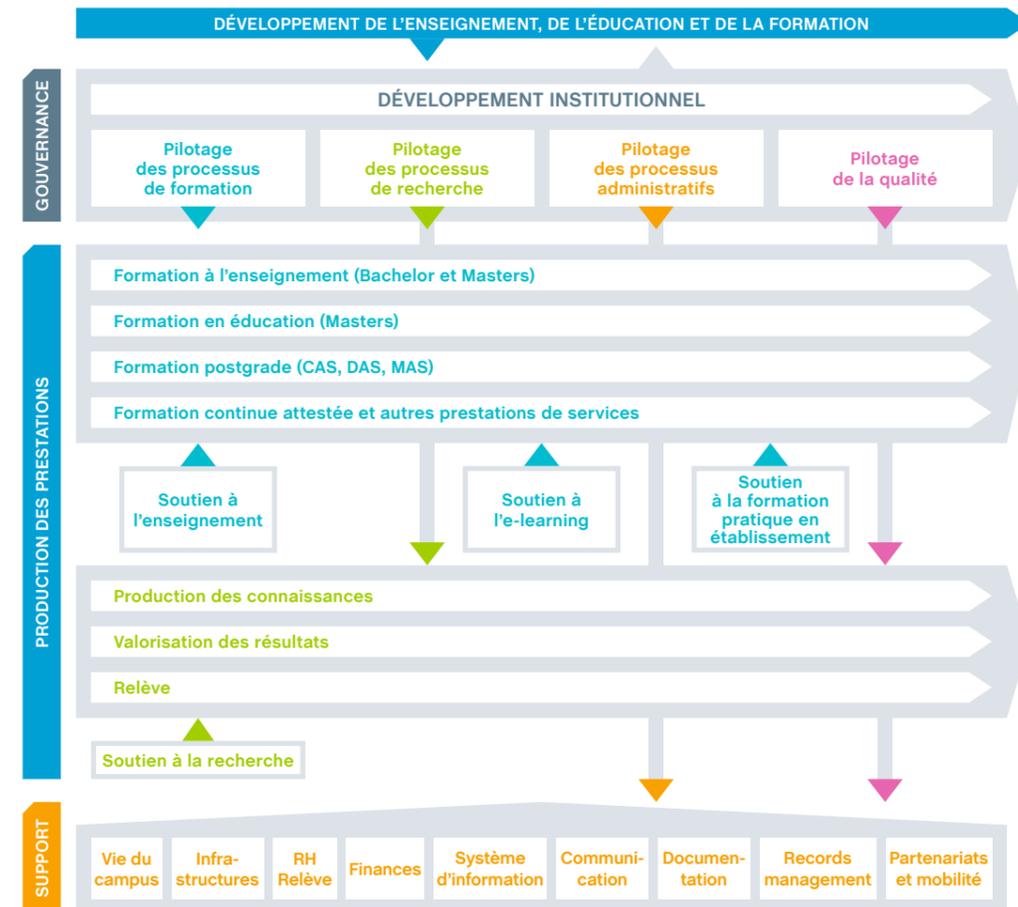
Trois processus clés caractérisent le fonctionnement de la HEP Vaud: la gouvernance, la production des prestations et les activités de support. Chacun d'entre eux se décline sous forme de processus, renvoyant aux missions de la HEP Vaud.

La carte ci-après met en lumière la cartographie des processus caractérisant la Haute école, au sein desquels la qualité doit être assurée en tout temps.

À tous les niveaux de l'organisation correspondent la mise en œuvre et le développement de pratiques et de dispositifs qualité spécifiques. Pour exemples: le sous-processus «Formation à l'enseignement» intègre l'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s et l'évaluation de la conformité des programmes par rapport aux attentes, besoins et règlements; le sous-processus «RH» intègre l'évaluation de la dotation en personnel vis-à-vis des activités, l'évaluation de la qualification du personnel et l'évaluation de la relève.

Cette approche de la qualité, intégrée au fonctionnement «ordinaire» de la HEP Vaud, permet à l'institution de démontrer sa capacité à fournir des prestations conformes aux:

- besoins évolutifs des étudiant-e-s et des professionnel-le-s qu'elle accompagne;
- préoccupations des services employeurs;
- exigences requises aux plans légal et réglementaire.



L'analyse systémique

Un système est, par définition, composé d'un ensemble d'éléments liés entre eux en vue d'une plus grande efficacité de l'action. La relation permanente qu'entretiennent ses acteurs avec l'environnement, en tant que source d'informations, permet d'assurer la pérennité du système⁷.

Suivant cette approche, le système d'assurance qualité (SAQ) de la HEP Vaud est constitué de dimensions qualité interdépendantes les unes des autres, de par leur finalité commune: garantir la qualité et l'amélioration continue des prestations de formation, de recherche et de services.

Autrement dit, l'assurance qualité des prestations repose sur l'irrigation mutuelle de ces différentes dimensions. Cette dynamique place les collaborateur-trice-s au cœur du système.

⁴ SO 9001 (2015). Systèmes de management de la qualité_Exigences, www.iso.org/fr/standard/62085.html

⁵ EFQM (2013). EFQM Excellence model, www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts

⁶ Saint-Exupéry (de), A. (1972). *Terre des hommes*. Gallimard.

⁷ Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris, Ed. du Seuil.

4. Notre système d'assurance qualité

Le SAQ couvre l'entier du fonctionnement et des prestations de la HEP Vaud. Il contribue ainsi à l'atteinte de ses objectifs et à l'accomplissement de ses missions.

Le système d'assurance qualité (SAQ) vise à garantir la qualité du fonctionnement et des prestations délivrées par la HEP Vaud, conformément aux standards fixés dans l'Ordonnance d'accréditation LEHE. Il représente un outil d'aide au pilotage et à la décision, au sens où il fournit des recommandations pour mieux faire en regard de chacune de ses missions. Le développement du SAQ constitue ainsi un levier en termes d'amélioration continue et de transparence à l'égard des parties prenantes de la HEP, mais aussi de renforcement de la culture qualité à l'interne.

Les dimensions qualité du SAQ

Le SAQ prend appui sur les trois processus clés de la HEP Vaud: gouvernance, production des prestations et activités de support. Il est configuré de telle sorte que les dimensions pour lesquelles des évaluations sont requises au plan de l'assurance qualité (ou «dimension qualité») couvrent l'entier du fonctionnement de l'organisation. La description du SAQ prend donc la forme d'un référentiel de dimensions qualité spécifiques à chaque processus. Chacune de ces dimensions est assortie d'objectifs.

Les tableaux ci-après offrent une vue d'ensemble de cette approche multidimensionnelle de la qualité, propre à l'institution.

GOVERNANCE

Dimensions qualité	Objectifs visés
Processus Développement institutionnel et pilotage	
Objectifs stratégiques et opérationnels	Définir les objectifs du Plan d'intentions, contribuer à la définition du Plan stratégique et le mettre en œuvre
Modalités de prises de décisions	S'assurer que les décisions prises permettent de réaliser les missions et d'atteindre les objectifs stratégiques de la HEP Vaud
Implication des groupes représentatifs	S'assurer que les groupes représentatifs de la HEP Vaud ont un droit de participation approprié
Égalité des chances et diversité	Veiller au respect des principes suivants: égalité des chances et diversité; égalité dans les faits entre les hommes et les femmes; égalité des chances pour les personnes en situation de handicap; égalité des chances pour les minorités
Durabilité et éducation à la durabilité	Veiller à intégrer la durabilité et ses principes pédagogiques dans le fonctionnement de la HEP, dans la formation, la recherche et les prestations de services
Qualité	Renforcer le développement de la culture qualité au sein de la HEP Vaud

PRODUCTION DES PRESTATIONS

Dimensions qualité	Objectifs visés
Processus Formation à l'enseignement (Bachelor et Masters)	
Qualité de la formation	S'assurer du respect des 9 principes du Référentiel qualité en vigueur pour les programmes d'études (à l'enseignement)
Suivi du cycle d'études de l'étudiant-e	Garantir l'application de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant les phases du cycle d'études: admission, progression des étudiant-e-s, reconnaissance et certification de leurs acquis
Évaluation des enseignements par les étudiant-e-s	Soutenir l'amélioration continue des programmes d'études Alimenter un rendre compte de la qualité des enseignements
Évaluation des programmes par les bénéficiaires	Soutenir l'amélioration continue des programmes d'études Alimenter les filières en données pertinentes pour l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études
Soutien à l'enseignement par l'e-learning	Soutenir le personnel d'enseignement et de recherche dans le développement et la valorisation de leur enseignement
Processus Formation en éducation (Masters)	
Qualité de la formation	S'assurer du respect des 9 principes du Référentiel qualité en vigueur pour les programmes d'études (en éducation)
Suivi du cycle d'études de l'étudiant-e	Garantir l'application de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant les phases du cycle d'études: admission, progression des étudiant-e-s, reconnaissance et certification de leurs acquis
Évaluation des enseignements par les étudiant-e-s	Soutenir l'amélioration continue des programmes d'études Alimenter un rendre compte de la qualité des enseignements
Évaluation des programmes par les bénéficiaires	Soutenir l'amélioration continue des programmes d'études Alimenter les filières en données pertinentes pour l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études
Soutien à l'enseignement par l'e-learning	Soutenir le personnel d'enseignement et de recherche dans le développement et la valorisation de leur enseignement
Processus Formation postgrade (CAS, DAS, MAS)	
Qualité de la formation	S'assurer du respect des 9 principes du Référentiel qualité en vigueur pour les programmes d'études (en formation continue postgrade)
Suivi du cycle d'études des participant-e-s à un CAS, DAS, MAS	Garantir l'application de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant les phases du cycle d'études: admission, progression des étudiant-e-s, reconnaissance et certification de leurs acquis
Évaluation des enseignements par les participant-e-s aux CAS, DAS, MAS	Soutenir l'amélioration continue des programmes d'études Alimenter un rendre compte de la qualité des enseignements
Évaluation des programmes par les bénéficiaires	Soutenir l'amélioration continue des programmes d'études Alimenter les filières en données pertinentes pour l'amélioration continue de la qualité des programmes
Soutien à l'enseignement par l'e-learning	Soutenir le personnel d'enseignement et de recherche dans le développement et la valorisation de leur enseignement

PRODUCTION DES PRESTATIONS (suite)

Dimensions qualité	Objectifs visés
Processus Formation continue attestée et autres prestations de services	
Qualité des prestations de formation continue attestée	S'assurer que l'offre de formation continue est structurée de façon cohérente et claire, en tenant compte des finalités, dans le respect des politiques générales de formation, de l'évolution des savoirs, des attentes et besoins des usagers et du cadre réglementaire
Évaluation de la formation continue attestée par les participant-e-s	Exploiter les résultats des évaluations à des fins d'amélioration continue et de développement des programmes
Qualité des prestations de services en faveur de la collectivité	Promouvoir et visibiliser la mission de service en faveur de la collectivité prévue par la LHEP art.3, lettre f
Processus Production de connaissances	
Recherche en adéquation avec les problématiques de la communauté éducative	Alimenter et enrichir les prestations de formation de la HEP des connaissances scientifiques acquises en didactique des disciplines et en sciences de l'éducation Encourager le transfert de connaissances au sein de la communauté éducative et stimuler l'innovation pédagogique
Recherche impliquant des partenaires	Développer des collaborations avec d'autres Hautes écoles Développer des approches collaboratives et participatives avec les acteurs du système éducatif
Processus Valorisation des résultats	
Accessibilité des données de recherche	Contribuer à l'accessibilité de la recherche, en partageant les objectifs de l'Open Access avec les autres Hautes écoles Réinvestir et partager les résultats de recherche avec les acteurs du système éducatif et la communauté scientifique Renforcer la visibilité des recherches de la HEP auprès d'un large public
Processus Soutien à la relève	
Formation à et par la recherche	Accompagner les étudiant-e-s dans leur travail de mémoire (Bachelor et Master) et construire leur posture de chercheur-se-s Susciter des vocations académiques
Développement des carrières académiques	Soutenir les parcours académiques Poursuivre le développement de la relève dans les didactiques disciplinaires et en sciences de l'éducation

SUPPORT

Dimensions qualité	Objectifs visés
Processus Vie de campus	
Activités du campus (services, santé, sport, culture)	S'assurer que des prestations sont offertes aux usagers et répondent aux attentes: restauration, espace étudiants, salles de sport, etc. S'assurer que les conditions cadres et la mise en œuvre de la politique culturelle et de soutien au sport de la HEP Vaud sont adaptées
Processus Infrastructures	
Locaux répondant aux besoins de la HEP Vaud	Assurer la mise à disposition de locaux en nombre, caractéristiques et équipements répondant aux besoins des différents usagers (les cours de formation selon la planification de l'USIAP; les cours de formation continue; les demandes ponctuelles de séances, entretiens, ateliers, colloques et événements) Assurer l'allocation des espaces en fonction des besoins des différentes unités, compte tenu des objectifs de croissance de l'institution et des normes légales
Infrastructures répondant aux enjeux de santé, de sécurité et environnementaux	Assurer la sécurité des locaux et des infrastructures physiques (accès, installations) Assurer l'équipement et l'exploitation des locaux de manière durable, en particulier pour la gestion de la consommation de l'énergie, le choix des matériaux, du mobilier, des produits et de leur recyclage Assurer une approche de la mobilité priorisant la mobilité douce et toutes les mesures améliorant la mobilité standard
Services d'intendance répondant aux besoins de la HEP Vaud	Assurer la distribution du courrier à l'ensemble du personnel Assurer un service de reprographie répondant aux besoins des usagers internes et externes Assurer la gestion des réservations de salles (événements, réunions) Assurer les services d'économat (consommables pour l'éducation, notamment) Offrir des services de restauration basé sur un concept de nutrition répondant aux normes de durabilité
Processus Ressources humaines	
Gestion administrative du personnel	Garantir l'efficacité de la gestion administrative du personnel
Dotation en personnel vis-à-vis des activités de la HEP Vaud	Assurer une dotation du personnel suffisante pour répondre aux différentes missions
Qualifications du personnel	Assurer que la HEP Vaud dispose en tout temps du personnel qualifié pour répondre à ses différentes missions
Promotion et développement professionnel	Assurer la formation de la relève (assistant-e-s et apprenti-e-s) et soutenir le développement des qualifications des collaborateur-trice-s (doctorat, master, titre postgrade, autres)
Processus Finances	
Exactitude des états financiers	Identifier les risques liés aux activités financières et mettre en œuvre un système de contrôle interne (SCI) documenté à l'aide de matrices de risques
Contrôle budgétaire	Éviter tout dépassement de budget non maîtrisé et optimiser l'utilisation des ressources

Dimensions qualité	Objectifs visés
Processus Système d'information	
Bénéfices délivrés	Fournir les prestations et outils informatiques performants, sécurisés et adaptés aux besoins et aux usages des différents acteurs de la HEP Vaud
Fiabilité et sécurité de l'information; gestion des risques	Fournir des informations de fiables et assurer la sécurité de l'information (et de facto, la sécurité du système d'information) et la gestion des risques (notamment les risques sécuritaires)
Optimisation des ressources informatiques	Assurer la gestion et l'allocation optimales des ressources informatiques
Processus Communication	
Pertinence des moyens de communication et qualité de l'information	Assurer la qualité de l'information auprès de tous les publics, internes et externes, au travers de moyens de communication adaptés (print, web, réseaux sociaux, newsletters)
Organisation et communication événementielle	Conforter l'image d'excellence de la HEP Vaud aux plans académique et institutionnel auprès des publics internes et externes, vaudois, suisses et étrangers
Processus Documentation	
Valeur informationnelle de l'offre documentaire de la bibliothèque	Vérifier que l'offre documentaire de la BCUL corresponde aux besoins des usagers et usagères
Veille technologique des systèmes de mises à disposition des ressources documentaires (Partenariat BCUL – site HEP Vaud)	Suivre l'évolution complexe des systèmes d'information et positionner la BCUL Favoriser l'accessibilité de l'offre via les moteurs de recherche web
Processus Records management	
Exploitabilité des fonds d'archives	Garantir un accès à des ressources informationnelles pertinentes, organiques, internes ou externes et communicables aux différentes catégories d'utilisateur-s et sur la durée adéquate aux délais de conservation décidés
Valeur probante des fonds d'archives	Assurer que les fonds d'archives soient conformes à la preuve, crédibles et authentiques
Processus Partenariat et mobilité	
Qualité des programmes de mobilité (étudiant-e-s, PER et PAT) en regard des objectifs institutionnels et du cadre juridique	Gérer en continu les programmes liés au cadre national de la mobilité (ex: MOVETIA) et les partenariats correspondant, selon des standards qualité élevés, positionnant la HEP Vaud en tant que partenaire reconnu, voire influenceur Développer l'offre de programmes spécifiques, sur base de fonds tiers et propres, en adéquation avec les besoins des bénéficiaires directs (en particulier, les étudiant-e-s) et indirects Monitorer les programmes (évaluation à froid) et les projets (évaluation à chaud) sur la base d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs

L'analyse systémique appliquée aux dimensions qualité du SAQ

Les exemples ci-après permettent d'illustrer les liens d'interdépendance entre les dimensions qualité du SAQ de la HEP Vaud:

- **«Qualité de la formation» & «évaluation des enseignements par les étudiant-e-s»**

Ces deux dimensions qualité sont intégrées au processus «Formation en éducation (de niveau Master)». La première permet de s'assurer que les programmes de Master de la HEP Vaud sont alignés sur le cadre de qualifications suisse. Il s'agit plus particulièrement, pour les filières concernées, de s'assurer du respect des neuf principes du Référentiel qualité en vigueur pour les programmes d'études (en éducation). La seconde permet de soutenir l'amélioration continue des programmes d'études et d'alimenter le rendre compte de la qualité des enseignements. À cette fin, les résultats des évaluations (des modules, cours et séminaires) sont intégrés au cycle qualité (PDCA) des programmes de Master. La prise en compte et la valorisation de cette dimension est essentielle pour la reconnaissance des diplômés au plan suisse.

Ainsi, l'une et l'autre dimension s'alimentent mutuellement. Elles soutiennent l'atteinte d'un objectif stratégique de la HEP Vaud en particulier: viser l'excellence dans la formation professionnelle et académique des étudiant-e-s.

- **«Recherche impliquant des partenaires» & «Accessibilité des données de recherche»**

La première dimension qualité est liée au processus «Production de connaissances». Elle vise à alimenter et enrichir les prestations de formation de la HEP des connaissances scientifiques acquises en didactique des disciplines et en sciences de l'éducation, à encourager le transfert de connaissances au sein de la communauté éducative et à stimuler l'innovation pédagogique. Elle met en avant l'importance, pour le personnel d'enseignement et de recherche de la HEP Vaud, d'impliquer des

acteurs de terrain (partenaires de la formation pratique, direction, enseignant-e-s, etc.) dans des projets de recherche menés le plus souvent en collaboration avec d'autres hautes écoles à l'échelle nationale ou internationale.

La seconde est associée au processus «Valorisation des résultats» de la recherche. Il s'agit ici de réinvestir et de partager ces résultats auprès de la communauté éducative et scientifique, de renforcer la visibilité des recherches de la HEP auprès d'un large public, mais aussi de contribuer à l'accessibilité de la recherche en partageant les objectifs de l'Open Access avec les autres Hautes écoles.

Les actions menées dans le cadre de la première dimension donnent sens à la seconde, et réciproquement. Leur dénominateur commun se situe dans le développement de connaissances utiles à la pratique enseignante. La combinaison de ces actions participe à l'atteinte des objectifs stratégiques suivants: asseoir la stratégie de promotion et de diffusion de la recherche; amener la HEP Vaud à être un leader du développement de l'enseignement en tant que discipline scientifique à part entière.

5. Nos responsabilités

Cette dynamique permet de se représenter la « complexité organisée » du SAQ de l'institution. Elle contribue, en outre, à l'évolution progressive des activités, des métiers et de leurs conditions-cadres.

L'évaluation du SAQ

L'évaluation périodique du système d'assurance qualité permet d'obtenir une vision actualisée de son fonctionnement et de son niveau de maturité, afin de déterminer s'il est cohérent, adéquat et efficace. Elle conduit à décider d'actions d'amélioration si besoin.

Cette évaluation comprend :

- chaque année, un examen des dimensions qualité intégré à une revue de direction. Il s'agit d'adapter en continu le SAQ à l'évolution rapide de l'organisation et de son environnement ;
- durant la 4^e année du cycle d'accréditation, une autoévaluation centrée sur l'efficacité du SAQ, afin de préparer et/ou d'introduire d'éventuels ajustements. Le regard interne est complété par une expertise externe. (Cette étape est prévue en 2023) ;
- tous les 7 ans, en fin de cycle d'accréditation, une évaluation complète au travers de la procédure prévue par le Conseil suisse d'accréditation. (La procédure de renouvellement de l'accréditation de la HEP Vaud est prévue en 2026).

Par ailleurs, d'autres modalités d'évaluation du SAQ sont réalisées au travers de nombreux dispositifs tels que : les commissions des études, l'autoévaluation et plan de développement des unités, les procédures de reconnaissance des diplômes et des programmes de formation.

• « Durabilité et éducation à la durabilité » & « infrastructures répondant aux enjeux de santé, de sécurité et environnementaux »

La première dimension qualité est intégrée au processus « développement institutionnel et pilotage de l'institution ». Elle permet de veiller à intégrer la durabilité, et à l'éducation à la durabilité, dans le fonctionnement de la HEP et dans ses différentes activités (formation, R&D et prestations de services).

La seconde relève du processus « infrastructures ». Elle met l'accent sur la santé, la sécurité, l'équipement et l'exploitation des locaux de manière durable, en particulier pour la gestion de la consommation d'énergie, le choix des matériaux, du mobilier et des produits ainsi sur la mobilité douce. Elle représente l'une des facettes de la durabilité.

Durabilité et qualité des infrastructures sont, par nature, étroitement corrélées. Ces deux dimensions favorisent par ailleurs la concrétisation de l'un des objectifs stratégiques de l'institution : « anticiper l'évolution des ressources et infrastructures nécessaires et accompagner le déploiement du campus ».

Pour que le système fonctionne, il faut que chaque acteur puisse identifier où et comment il peut contribuer à la qualité.

Quand bien même la qualité est l'affaire de toutes et de tous, l'identification des responsabilités est nécessaire au fonctionnement du système d'assurance qualité.

• le Comité de direction

Organe de direction de la HEP Vaud sur les plans pédagogique, scientifique et administratif, le Comité de direction a notamment pour responsabilité de définir et de mettre en œuvre la politique générale, d'élaborer le Plan d'intentions, de négocier le Plan stratégique pluriannuel et d'émettre périodiquement le rapport de suivi y relatif. Il est également responsable d'assurer le développement et le contrôle de la qualité des prestations (LHEP, art.23).

• le Centre assurance qualité

Le Centre assurance qualité (CeQual) est responsable de coordonner le système qualité à l'échelle de l'institution et de soutenir l'ensemble des acteurs dans la mise en œuvre de dispositifs d'amélioration continue. Cela se traduit notamment par des contributions à la réalisation : de projets transversaux à l'institution ; d'une documentation qualité globale ; de la communication interne et publique du SAQ ; de contributions aux évaluations internes et externes ; d'actions d'accompagnement et de formation.

• la Commission participative qualité

La Commission appuie le CeQual dans le développement du SAQ et de la culture qualité au sein de la HEP Vaud.

• les unités d'enseignement et de recherche, filières et unités de service

Chaque unité est responsable de garantir la qualité des activités en lien avec son mandat. Dans le cadre d'un fonctionnement par processus (concourant à la réalisation des missions de l'institution), cette responsabilité peut être portée par plusieurs unités de manière conjointe.

Chaque responsable d'unité doit contribuer à l'amélioration continue du SAQ. Il ou elle veille également à sensibiliser les membres de son équipe et à soutenir chacun dans son implication en faveur de la qualité.

Les collaboratrices et collaborateurs, quelles que soient leurs fonctions et leurs activités, mettent en œuvre l'approche de la qualité selon les étapes de la démarche classique représentée par la Roue de Deming (cf. Chapitre 3 du présent document).

Leurs actions, observations, constats et analyses ont une valeur de premier plan dans la mise en œuvre des dispositifs qualité et l'amélioration continue du SAQ.

• les autres personnes concernées

Les autres personnes concernées, parmi lesquels les partenaires de la formation pratique en établissement, les étudiant-e-s et les participant-e-s à la formation continue, contribuent également à l'amélioration continue de la qualité par leurs actions, observations, constats et analyses.

6. Nos dispositifs qualité

Chacune des dimensions composant le SAQ de la HEP Vaud est assortie de dispositifs de suivi, d'amélioration et/ou d'évaluation de la qualité.

La HEP Vaud mobilise différentes catégories de dispositifs qualité, comme l'illustrent les exemples ci-après:

Dispositifs qualité	Exemples
Écoute des parties prenantes	Enquêtes de satisfaction Enquêtes sur les besoins des usagers et usagères
Tableaux de bord	Business Intelligence (BI)/Statistiques Tableau de bord des participations à des comités, commissions, Conseil HEP
Inventaires	Inventaire des collaborations nationales et internationales Inventaire des publications du personnel d'enseignement et de recherche
Revue	Revue du portefeuille des programmes d'études Revue des risques du système d'information (identification, évaluation et traitement)
Autoévaluations	Autoévaluation institutionnelle (procédure d'accréditation) Autoévaluation et plan de développement des unités
Contrôles internes	Contrôle des exigences formelles dans le cadre des procédures d'engagement Double contrôle interne des saisies concernant la gestion administrative du personnel
Évaluations externes	Procédure de reconnaissance des diplômes pour les formations en enseignement (CDIP) Audit externe du système de contrôle interne et des états financiers
Veille	Veille Métiers Pédagogie Veille médiatique en temps réel et à large spectre (internet, réseaux sociaux, médias/presse)
Rapports (bilans, synthèses)	Rapports d'activités des unités et des laboratoires Rapport de gestion (suivi du Plan stratégique pluriannuel)
Autres	Modélisation des processus décisionnels clés Actions planifiées en coordination avec la Direction générale des immeubles et du patrimoine (travaux de transformation)

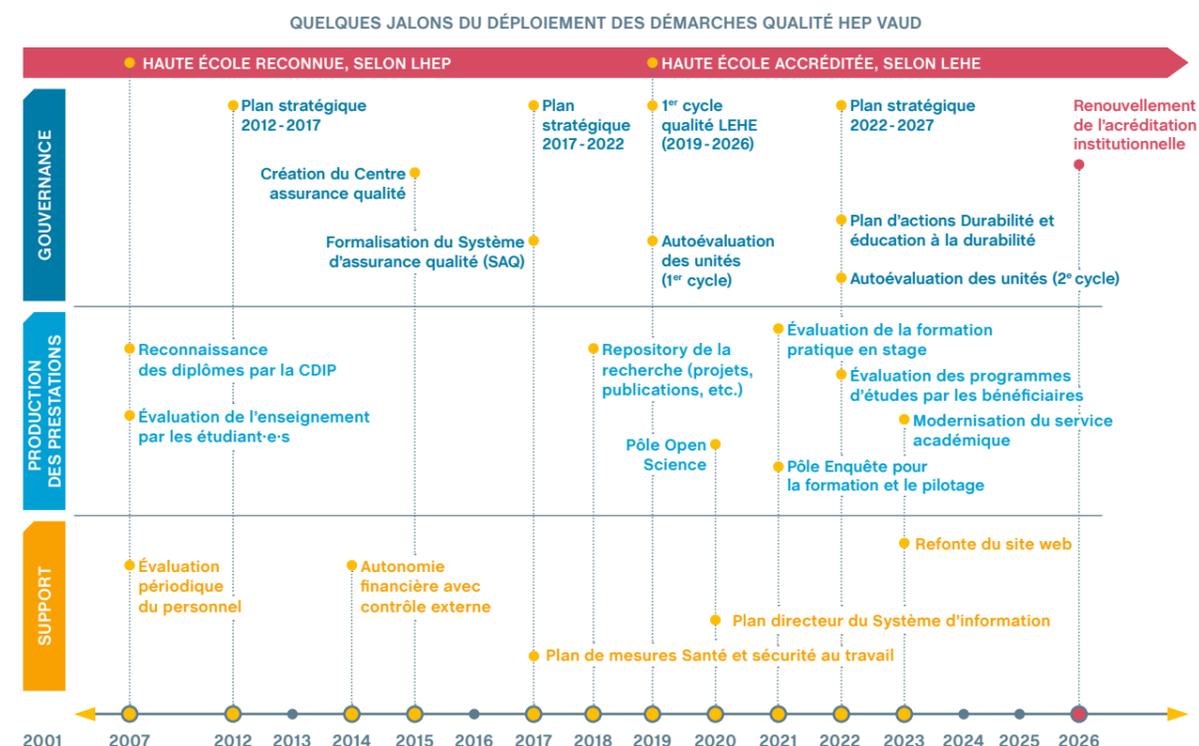
À chaque dispositif correspond un niveau de maturité permettant de caractériser sa performance, selon le modèle CMMI® (Capability Maturity Model® Integration).

7. L'ancrage de la qualité dans le développement institutionnel

La confiance et la reconnaissance se construisent dans le temps. C'est pourquoi la démarche qualité de la HEP Vaud s'inscrit dans la durée.

La volonté de la HEP Vaud de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue de ses prestations ne date pas d'aujourd'hui.

Le tableau ci-après présente l'évolution chronologique de plusieurs composantes importantes de la qualité, relevant des processus de gouvernance, de production des prestations et de support.



Cette évolution correspond à quatre phases successives:

2006-2011: l'intégration des démarches qualité dans la gestion ordinaire des programmes d'études

À fin 2006, la reconnaissance nationale des diplômes de formation aux métiers de l'enseignement a couronné les efforts consentis jusqu'alors pour concrétiser, dans les faits, le statut de Haute école de niveau tertiaire de la HEP Vaud.

L'accent initial porté à l'assurance et au développement de la qualité de l'enseignement rejoint une stratégie commune à de nombreuses autres Hautes écoles, dans le contexte de la construction progressive de l'espace européen de l'enseignement supérieur initié en 1999 par les Accords de Bologne.

L'implantation de dispositifs d'évaluation de l'enseignement et d'intégration des principes clés de l'amélioration continue tout au long des phases de

conception, de mise en œuvre, d'évaluation et de régulation des programmes d'études ont contribué, et contribuent encore, à une vision dynamique du développement de l'enseignement.

En 2010, la HEP Vaud a fixé sa stratégie en matière de recherche sous la forme d'un concept, autre pièce maîtresse de son développement institutionnel.

2011-2014: le Plan stratégique pluriannuel en tant qu'allié du processus d'autonomisation de l'institution

Les années 2011 et 2012 ont été marquées par la préparation du premier Plan d'intentions de la HEP et sa déclinaison sous la forme d'un Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 adopté par les instances politiques.

Organisé selon quatre axes – enseignement, recherche, contribution à la société politique institutionnelle –, ce Plan stratégique intègre la visée d'amélioration continue et l'étend à l'ensemble des missions. Dès lors, les pratiques de gestion par objectifs et de «rendre compte» annuel se sont généralisées.

Différentes mesures de gestion de la qualité se sont développées à l'échelle de la HEP Vaud, dont en particulier les procédures pour l'assurance qualité des qualifications du corps enseignant et du personnel administratif et technique.

2015-2018: L'amélioration continue de la qualité comme stratégie institutionnelle vers l'accréditation

L'un des effets de la mise en œuvre de la LEHE a été la généralisation de l'examen périodique de la qualité à toutes les Hautes écoles. Vu l'importance de ce changement, la HEP Vaud a pris, dès 2013, une part active à la préparation de cette nouvelle procédure d'accréditation au plan national.

La publication en 2015 des Directives du Conseil des Hautes écoles pour l'accréditation institutionnelle a marqué de manière concrète la mise en œuvre de la LEHE, appelant chaque institution à formaliser leur système d'assurance qualité.

Dans ce sens, le Comité de direction de la HEP Vaud a décidé de renforcer son organisation en créant le Centre assurance qualité (CeQual), dans la continuité des travaux réalisés dans ce domaine depuis une décennie, avec pour mission de renforcer le développement de la culture qualité et de coordonner la procédure périodique d'accréditation institutionnelle.

En 2016, le CeQual a mis sur pied une Commission participative qualité, composée de 16 membres représentant les parties prenantes de l'institution.

Dès 2017, les travaux se sont concentrés sur l'harmonisation des pratiques d'autoévaluation à l'échelle des unités et les étapes préparatoires à la procédure d'accréditation.

2019-2026: de l'obtention du label à la mise en œuvre du 1^{er} cycle d'accréditation

En mars 2019, le label «Accréditation institutionnelle» a été décerné à la HEP Vaud par le Conseil suisse d'accréditation (CSA). Cette décision a été assortie de la mention «sans condition», une première au plan national. Ce résultat témoigne de l'implication remarquable de l'institution et de ses acteurs en faveur de l'amélioration continue et du développement d'une culture commune de la qualité. Il confirme le positionnement de la HEP Vaud dans le paysage des Hautes écoles.

Pour remplir les obligations légales découlant de son statut de Haute École accréditée, l'institution s'engage à développer la qualité de ses prestations et de son fonctionnement en s'appuyant notamment sur le rapport d'évaluation externe de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) et sur les besoins évolutifs de ses parties prenantes. En ce sens, elle dispose d'ores et déjà d'un plan d'actions regroupant les actions prioritaires à conduire d'ici à 2025 au plan de l'assurance qualité. La HEP Vaud entend ainsi «développer ensemble» la qualité de demain.

hep/

Haute école pédagogique du canton de Vaud
Centre assurance qualité
Avenue de Cour 33 – CH-1007 Lausanne
www.hepl.ch

