

A scenic view of the HEP Vaud campus, showing a modern building with a glass facade and a wide staircase leading up a hillside. The area is surrounded by lush green trees and a clear blue sky. In the foreground, several people are sitting on the stone steps, some looking towards the camera.

# hep/

A close-up, slightly blurred image of a man with short dark hair and a beard, wearing a grey sweater. He is looking down at a white document or book he is holding in his hands. The background is out of focus, showing what appears to be an indoor setting with a window.

Le concept Qualité  
de la HEP Vaud

## La qualité ensemble

[www.hepl.ch/qualite](http://www.hepl.ch/qualite)

A close-up, slightly blurred image of a group of young people, likely students, sitting around a table. A young woman with blonde hair tied up in a bun is the central focus, looking towards the camera with a serious expression. Other people are visible in the foreground and background, some looking down at something on the table. A red and black cup is visible in the lower left corner.



« L'APPROCHE QUALITÉ  
S'INSCRIT DANS LA  
DURÉE. ELLE EST  
GARANTE D'UNE VISION  
DU BIEN PUBLIC. »

2



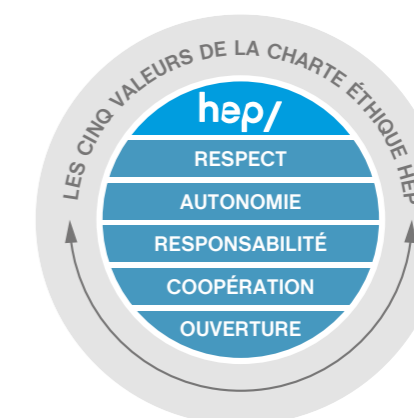
3

## Le concept Qualité de la Haute école pédagogique du canton de Vaud

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.

Pour répondre aux besoins évolutifs des étudiantes, des étudiants et des professionnels qu'elle accompagne, la HEP Vaud s'appuie sur les cinq valeurs de sa charte éthique: le respect, l'autonomie, la responsabilité, la coopération et l'ouverture. Ces valeurs sont également au cœur de l'amélioration continue de la qualité.

Ce concept offre une vue d'ensemble des principes et démarches qualité de la Haute école pédagogique du canton de Vaud. Il est le fruit des apports des membres de la Commission participative Qualité, qui représente le corps étudiant, les 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 corps professoral et intermédiaire.







«LE SYSTÈME  
D'ASSURANCE QUALITÉ  
SOUTIENT L'AMÉLIORATION  
CONTINUE DE LA HEP  
VAUD.»



## 1 Les 6 principes de la qualité

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

L'approche de la qualité développée par la HEP Vaud rompt avec les démarches de type «instrumental», sans s'écarter des lignes directrices fixées aux plans international et national, des modèles qualité de référence, ni des expériences réussies issues des bonnes pratiques des Hautes écoles d'enseignement supérieur et de recherche. Cette approche s'inscrit dans la durée. Elle est garante d'une vision du bien public.

L'amélioration continue de la qualité se fonde sur six principes que lui confèrent solidairement ses parties prenantes: étudiants, usagers de la formation continue, partenaires de la formation pratique, direction, corps enseignant, personnel administratif et technique.

**Responsabilisation** Chaque acteur est responsable, à son niveau, de la manière dont l'institution répond à ses missions. Il contribue à l'amélioration continue de la qualité, 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 d'outils de la qualité soutient la réalisation des missions de l'institution, sur le plan des objectifs tant qualitatifs que quantitatifs. Il privilégie l'utilité et le pragmatisme, 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** Pour le personnel HEP et pour le Comité de direction, 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. Elle représente un support au développement de collaborations au sein des unités et entre elles, à la coopération et à la recherche de l'équilibre entre différents points de vue, dans une logique de compromis.

**Transparence et communication** L'amélioration de la qualité 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.

*La traduction en actes de ces principes constitue le cœur même de la culture qualité de la HEP Vaud. Sont ici privilégiés le sens de l'activité et l'usage réel des outils mis à disposition, du point de vue des acteurs. Il est en effet indispensable que l'institution dans son ensemble, mais aussi chacune et chacun de ses membres s'approprient les dispositifs qualité pour assurer l'amélioration continue des prestations.*



## 2 Les objectifs de l'assurance de la qualité

La HEP Vaud peut être vue comme un système, composé d'un ensemble de sous-systèmes articulés entre eux et organisés en fonction d'un but: délivrer des prestations de qualité dans le domaine de l'éducation et de la formation des enseignants.

Ces sous-systèmes renvoient à la fois:

- **à l'organisation**, représentée par ses organes de pilotage et de conseil; ses unités d'enseignement, de recherche et ses filières, fonctionnant sur la base d'une structure matricielle; ses unités techniques, administratives et ses centres de soutien, œuvrant de manière transversale;
- **au fonctionnement** par processus (voir chapitre 3).

Cette approche conduit à divers regroupements d'acteurs, tels les équipes de formatrices et de formateurs en charge d'un module ou d'une didactique disciplinaire, les responsables d'unité d'enseignement et de recherche ou de filière, les équipes de projet, etc., qui s'engagent dans la conception, le maintien et le développement du portefeuille de prestations de la HEP Vaud.

L'institution évolue également dans un environnement (systèmes cantonal, intercantonal, national, international) qui influence son fonctionnement, notamment en ce qui concerne la formation pratique dans laquelle elle est engagée avec ses partenaires du terrain.

C'est dans cette perspective systémique que la HEP Vaud déploie son «système d'assurance qualité» qui a pour objectifs de:

- **soutenir, à l'interne, le développement de la qualité de l'organisation, des fonctionnements et donc des prestations délivrées;**
- **garantir la capacité de l'institution à répondre aux exigences d'évaluations externes.**

Le système d'assurance qualité de la HEP Vaud soutient l'accomplissement des objectifs fixés pour réaliser ses missions de formation, de recherche et de prestations de service. Concrètement, cela signifie que les acteurs conçoivent, mettent en œuvre, évaluent et développent, de façon continue, des prestations en adéquation avec les attentes et les besoins évolutifs des bénéficiaires.

Le système d'assurance qualité doit également évaluer l'efficacité des mécanismes et des pratiques d'assurance qualité à partir de critères prédéfinis (standards LEHE<sup>1</sup>; règlements CDIP<sup>2</sup>; exigences de rendre compte du Plan stratégique pluriannuel HEP). Concrètement, cela signifie que sont mises en œuvre, selon des cycles longs, des procédures d'évaluation externe dont le résultat est la légitimation du système d'assurance qualité de la HEP Vaud par les instances compétentes.

L'assurance de la qualité est donc à la fois un processus et un résultat.



<sup>1</sup> LEHE: Loi fédérale sur l'encouragement des Hautes écoles et la coordination dans le domaine des Hautes écoles.

<sup>2</sup> CDIP: Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique.



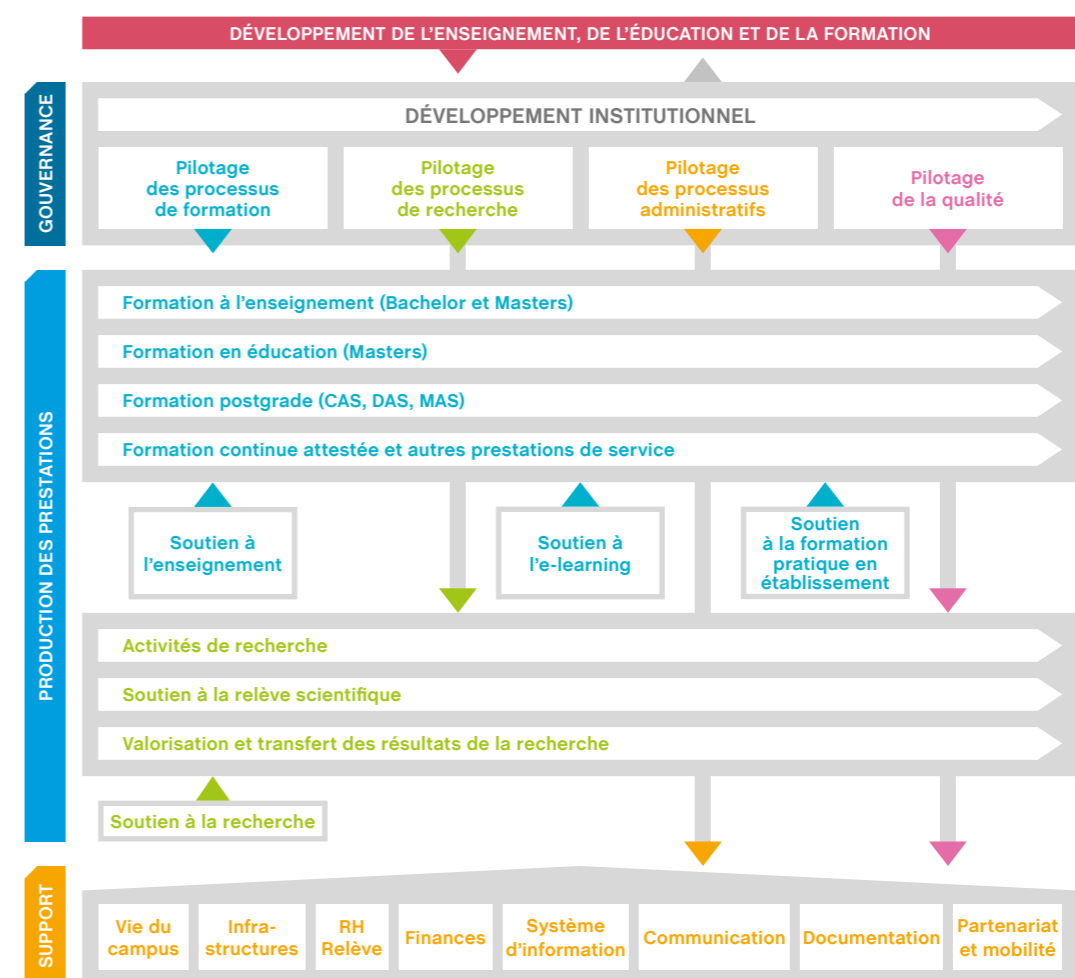


### 3 La gestion de la qualité

#### Fonctionnement de la HEP et qualité

La gestion de la qualité est étroitement liée au fonctionnement général de la HEP Vaud.

La carte ci-dessous met en évidence les trois processus clés qui caractérisent ce fonctionnement : la gouvernance, la production des prestations et le support.



«LA QUALITÉ DE LA HEP VAUD, CLÉ DE SON DÉVELOPPEMENT COMME DE SA CAPACITÉ À RÉPONDRE AUX EXIGENCES D'ÉVALUATION.»

Les processus clés de la HEP Vaud se déclinent en composantes, représentées schématiquement par les flèches. La qualité doit être assurée en tout temps au sein de ces composantes.

À chacune d'entre elles correspond la mise en œuvre de procédures et d'outils qualité spécifiques. La caractéristique première de ces procédures et outils est de faire sens pour les acteurs impliqués dans les différents processus, selon leurs activités respectives, dans le respect d'une cohérence globale.

À titre d'exemples: la composante *Formation à l'enseignement* intègre l'évaluation des enseignements par les étudiants et l'évaluation de la conformité des programmes par rapport aux attentes, besoins et règlements; la composante *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.

#### Boucle d'amélioration continue

Au sein des composantes, les activités liées aux processus clés 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).

La HEP Vaud 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 (autoévaluation, évaluations réalisées par des tiers à la demande de la HEP Vaud, etc.) et externe (décidée par des organismes extérieurs: Conseil suisse des Hautes écoles, CDIP, DGES<sup>3</sup>, etc.).

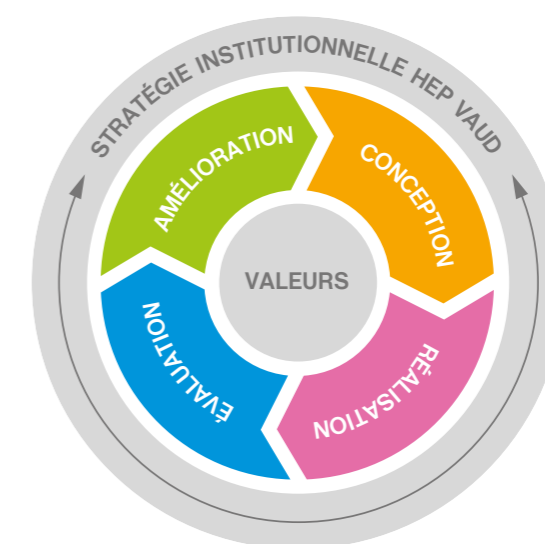
<sup>3</sup> DGES: Direction générale de l'enseignement supérieur du canton de Vaud.

La HEP Vaud promeut:

- la *veille*, en qualité d'impulseur, sur la base des besoins évolutifs des acteurs et des conditions-cadres des métiers liés aux processus clés de l'institution;
- 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.

La gestion de la qualité de la HEP Vaud s'appuie par ailleurs 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.

L'évaluation régulière du système d'assurance qualité permet de garantir sa pertinence au cours du temps, en regard de la stratégie de l'institution.





« FAIRE FRUCTIFIER LES PROJETS, DÉTECTER LES ENJEUX DU FUTUR, VALORISER LES COMPÉTENCES ET LES RÉUSSITES. »

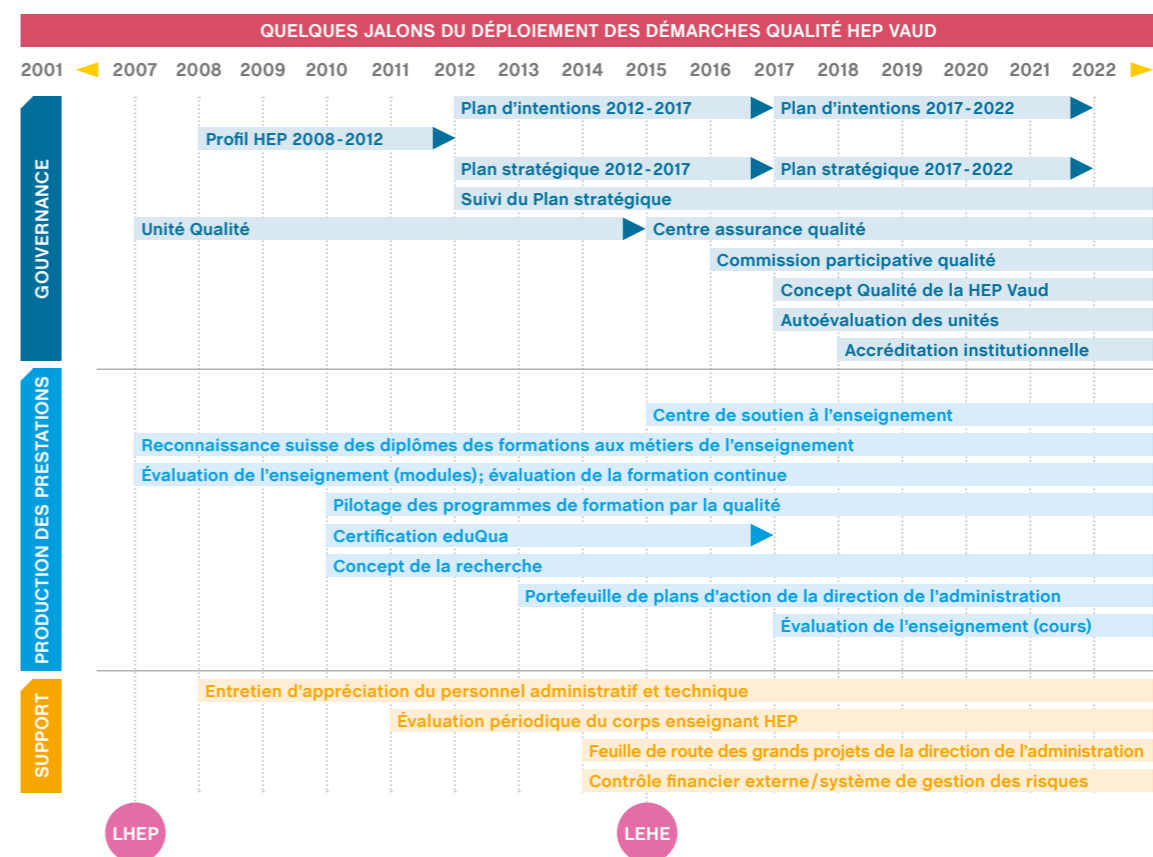


#### 4 L'ancrage de la qualité dans le développement institutionnel

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

La LHEP<sup>4</sup> 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 tant l'organisation et son fonctionnement que l'enseignement, la recherche et les prestations de service.

Le tableau présente l'évolution chronologique de plusieurs composantes importantes de la qualité, qui relèvent des processus de gouvernance, de production des prestations et de support.



<sup>4</sup> LHEP: Loi sur la Haute école pédagogique du canton de Vaud.



« RESPECT, ÉCOUTE,  
PROXIMITÉ ET CONFIANCE  
SONT LES PRINCIPES  
FONDATEURS DU  
DÉVELOPPEMENT DE  
LA HEP VAUD. »



Cette évolution correspond à trois phases successives:

**2006 - 2010** **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 allié du processus d'autonomisation de l'institution**

Les années 2011 et 2012 sont 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 cantonales.

Organisé selon 4 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. Des pratiques de gestion par objectifs et de « rendre compte » annuel se généralisent.

Différentes mesures de gestion de la qualité se développent 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 est la généralisation de l'examen périodique de la qualité à toutes les Hautes écoles universitaires, spécialisées et pédagogiques. 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 marque de manière concrète la mise en œuvre au plan national de la LEHE, appelant la formalisation et l'explicitation du système d'assurance qualité au sein de chaque institution.

Dans ce sens, le Comité de direction de la HEP a décidé de renforcer son organisation en créant le Centre assurance qualité, 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. Il a également mis sur pied quatre centres de soutien, dont l'un poursuit la mission d'évaluation de l'enseignement par ses bénéficiaires, à des fins d'amélioration continue.

En 2016, le Centre assurance Qualité a mis sur pied une Commission participative Qualité (CompaQ), composée de 17 membres représentant les parties prenantes de l'institution. Dès 2017, les travaux se concentrent sur l'harmonisation des pratiques d'autoévaluation à l'échelle des unités et les étapes préparatoires à l'autoévaluation institutionnelle dans le cadre de la procédure d'accréditation à l'horizon 2018-2019.

**Rédaction** Nathalie Valière, Jacques Pilloud, Philippe Schmid, responsables du Centre assurance Qualité (CeQual) avec la collaboration de la Commission participative Qualité (CompaQ)

**Suivi, conception et réalisation** Unité Communication HEP Vaud + ROSS Graphic Design, Perroy

**Photographie** Murielle Gerber

**Impression** Copystart, Chavannes-près-Renens

**Édition** Septembre 2017



« LA NOUVELLE  
PROCÉDURE  
D'ACCREDITATION: UN  
ENJEU NATIONAL POUR  
L'ENSEMBLE DES HAUTES  
ÉCOLES. »



hep/

Haute école pédagogique  
du canton de Vaud  
Avenue de Cour 33  
CH-1007 Lausanne

Tél.: +41 21 316 92 70

[www.hepl.ch](http://www.hepl.ch)