



Gestion de la qualité à la BFH

Version du 19.11.2025
dont la DHE a pris connaissance

Autrices et auteur :

Sara Wyler, responsable du service Développement de la qualité
Simone Kunz, responsable qualité Rectorat
Christoff Kandra, responsable qualité BFH-W

Le présent document décrit la gestion de la qualité à la BFH. Il en présente les bases, les lignes directrices culturelles, les objectifs stratégiques de même que les structures et processus.

1 Modèle et bases

La BFH se considère comme une **organisation apprenante** dont **l'exigence de qualité élevée** façonne ses dimensions stratégique, structurelle et culturelle, mais aussi ses domaines de prestations: enseignement, formation continue, recherche, prestations pour tiers et exploitation.

La gestion intégrée de la qualité (GQ, voir Illustration 1), qui concerne tous les membres de la BFH au sens d'une *approche institutionnelle globale*, constitue le cadre général de l'assurance qualité et du développement continu de la qualité à la BFH. La GQ est alignée sur la Stratégie de la BFH et favorise la réalisation systématique de ses objectifs ainsi que son positionnement durable. Les lignes directrices en matière de qualité qu'elle présente constituent la base d'une culture de la qualité commune (cf. section 2), d'une stratégie de qualité (cf. section 3) ainsi que de structures et processus clés (cf. section 4) pour la mise en œuvre. La mise en œuvre de la GQ suit la méthode Plan-Do-Check-Act.

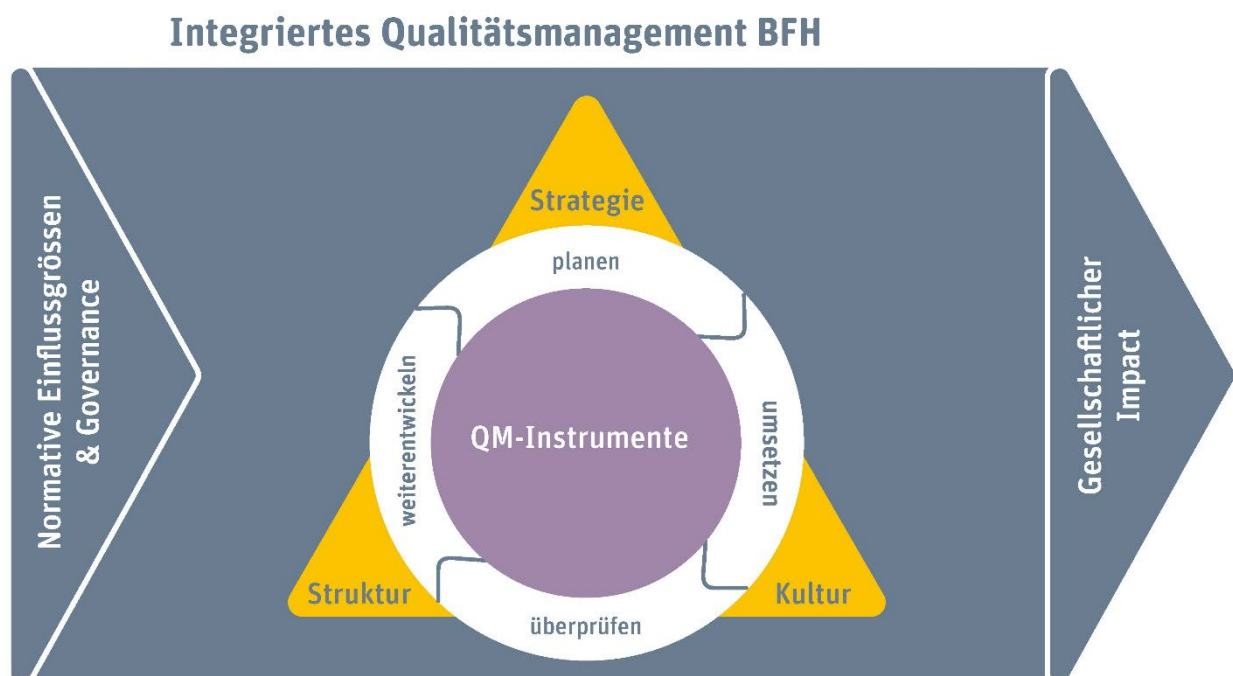


Illustration 1: Gestion de la qualité à la BFH

La GQ de la BFH et ses composantes sont principalement influencées par les **facteurs normatifs** suivants.

Au niveau externe:

- le mandat de prestations 2025-2028 du Conseil-Exécutif pour la BFH;
- les normes de qualité de l'ordonnance d'accréditation relative à la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE, 2015);
- le cadre de qualifications pour le domaine des hautes écoles suisses (swissuniversities);
- les normes et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG);
- les principes de qualité de l'European Quality Assurance (EUA), 2015.

Au niveau interne:



- la Stratégie BFH 2023-2026 et ses principes;
- le Code of Conduct;
- la stratégie Diversité;
- le concept du modèle d'impact de la BFH;
- la politique du personnel;
- les dispositions légales (p. ex. protection des données).

2 Culture de la qualité et lignes directrices

La qualité découle de l'attitude et des actions quotidiennes de l'ensemble des membres de la BFH. Développer une culture de la qualité vécue au sein d'une organisation d'expert-e-s est un axe central de la GQ de la BFH. Les lignes directrices suivantes définissent cette culture et créent un cadre de référence commun pour la conception de la qualité de la haute école et pour l'action individuelle et collective.

La **culture de la qualité** se nourrit de la participation, de la responsabilité et du dialogue. Il s'agit d'un processus commun dans lequel s'imbriquent l'excellence, la volonté d'apprendre et la portée sociale. Sur cette base, les six principes fondamentaux de la BFH sont concrétisés par des **lignes directrices de qualité** correspondantes qui montrent comment la qualité est vécue au quotidien:

Principe fondamental de la BFH	Ligne directrice de qualité
Au cœur de la société	Orientation sur l'impact: le sens et l'objectif de la culture de la qualité vécue sont de créer une valeur ajoutée sociale et d'avoir un effet durable à travers les domaines de prestations.
Diversité et cohésion	Qualité grâce à la participation et à la diversité des points de vue: une culture de la qualité ouverte se nourrit de la diversité et de la pluralité des perspectives. La BFH tient systématiquement compte des points de vue variés de toutes les parties prenantes dans sa conception de la qualité afin de la faire évoluer conjointement.
Disposition à façonner et à (faire) avancer	Défis, tendances et développement continu: la GQ de la BFH est dynamique et tournée vers l'avenir. Les processus et les offres sont évalués, analysés et adaptés en permanence. Des scénarios d'avenir sont mis au point afin de gérer le changement, les innovations et les nouvelles connaissances de manière proactive et factuelle.
Responsabilité et esprit d'entreprise	Engagement en faveur d'une efficacité et d'une qualité élevées: la qualité se traduit par une gestion responsable des ressources et des résultats mais aussi par la création, grâce à des structures efficaces, d'espaces propices pour la pensée entrepreneuriale et l'action audacieuse.
Ancrage et rayonnement	Alignement sur des standards, mise en réseau et benchmarking: la BFH est solidement ancrée dans sa région, en Suisse et dans des réseaux internationaux. Elle aligne sa conception de la qualité sur des standards nationaux et internationaux. Elle cultive des liens étroits avec l'économie et les hautes écoles en Suisse et à l'étranger tout en utilisant de manière ciblée les échanges et le benchmarking pour progresser en permanence.
Ouverture et culture des possibles	Culture de la qualité vécue, transparence et échanges ouverts: une culture du feedback constructive et respectueuse constitue la base d'un apprentissage de qualité et du développement de

l'organisation. La conception de la qualité de la BFH est caractérisée par la franchise, le dialogue et la participation.

3 Stratégie de qualité

La stratégie de qualité de la BFH se fonde sur les lignes directrices de qualité et les concrétise (cf. section 2.1) en s'appuyant sur les standards internationaux (notamment les principes de qualité de l'EUA) et sur la Stratégie de la BFH. Elle forme également la base des stratégies partielles

- a) Enseignement (formation et formation continue), b) Recherche et prestations pour tiers et
- c) Exploitation (Services).

La stratégie de qualité définit les objectifs et les champs d'action de la GQ à la BFH. Elle crée ainsi le cadre nécessaire pour rendre la GQ opérationnelle, visible et vérifiable, pour la développer en continu et pour renforcer le positionnement de la BFH en tant que haute école spécialisée attrayante et tournée vers l'avenir.

Stratégie de qualité de la BFH

1. **Nous alignons systématiquement la gestion de la qualité sur notre stratégie et sur les standards reconnus.**

La GQ contribue de manière mesurable à la mise en œuvre de la Stratégie de la BFH et fait partie intégrante du pilotage stratégique. Nous nous appuyons pour cela sur les dispositions légales et les standards nationaux et internationaux.

La GQ de la BFH instaure un cadre contraignant, tout en accordant aux départements et aux unités organisationnelles la latitude nécessaire pour adapter les règles aux différents domaines d'études. La collaboration entre la GQ centrale et la GQ décentralisée renforce notre culture de la qualité et fait progresser le développement institutionnel.

2. **Nous nous mesurons aux meilleur-e-s et consolidons ainsi notre position de haute école spécialisée innovante, au profil distinctif et axée sur son impact.**

Nous rendons les prestations et les effets visibles et développons la qualité en comparant nos lignes directrices aux meilleures pratiques ainsi qu'aux éventuels benchmarks pertinents. La GQ favorise l'innovation, la différenciation et la portée sociale. Nous tenons compte pour cela des besoins et des perceptions des étudiant-e-s, des membres du personnel et des parties prenantes externes.

3. **Nous encourageons une culture de la qualité vécue et une organisation apprenante.**

Nous faisons de l'ancrage des lignes directrices de qualité dans notre attitude et notre comportement une obligation et permettons aux membres de la haute école de participer à la réflexion sur la culture de la qualité et à sa conception. Le dialogue sur les résultats, les défis et les mesures d'optimisation renforce notre conception commune de la qualité. La GQ devient ainsi le socle d'une organisation qui apprend en permanence.

4. **Nous assurons la transparence, la traçabilité et la participation à tous les processus de qualité.**

Les membres de la haute école sont pleinement impliqués dans la planification, la mise en œuvre et la collecte de données. L'utilisation systématique d'instruments de feedback et d'évaluation garantit la corrélation entre les objectifs et les résultats. Nous transformons systématiquement les conclusions des évaluations en améliorations et encourageons les cycles PDCA fermés.

5. **Notre GQ est efficace, numérique et tournée vers l'avenir.**

Nous utilisons des outils numériques et basés sur l'IA pour simplifier les processus, recueillir des informations de gestion et faciliter les décisions factuelles. La qualité des données et des renseignements est ici la clé d'actions fiables. Lorsque c'est judicieux, nous standardisons les processus, augmentons l'efficacité et créons des espaces propices pour l'innovation et l'action entrepreneuriale.

Conformément aux statuts de la BFH, **le recteur ou la rectrice est responsable en matière de stratégie de qualité** et rend compte régulièrement de ses résultats et évolutions au conseil de la Haute école spécialisée. Le service Développement de la qualité se charge du développement et du contrôle de la stratégie de qualité à l'échelle institutionnelle globale de la BFH, en collaboration avec la ou le responsable qualité BFH et la commission Développement de la qualité. Les responsables de département, le rectorat composé des vice-rectorats, du secrétariat général et de la communication ainsi que le directeur administratif ou la directrice administrative assurent la **mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de qualité**. Afin de discuter des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs, et donc du développement de la qualité, et de hiérarchiser les champs d'action, le recteur ou la rectrice mène des entretiens stratégiques annuels avec le service Développement de la qualité, les vice-recteurs ou vice-rectrices Enseignement et Recherche ainsi que l'ensemble des responsables de département et le directeur administratif ou la directrice administrative. Cela permet de garantir l'ancrage durable, le pilotage stratégique et l'efficacité institutionnelle de la GQ.

4 Structures et processus de qualité

La GQ recouvre les structures et processus de la BFH qui garantissent que la qualité, loin d'être le fruit du hasard, est systématiquement organisée et développée grâce à des responsabilités claires, des processus coordonnés et une planification précise des ressources.

Le **modèle EFQM**, que la BFH a adapté à ses besoins spécifiques et qu'elle utilise de manière ciblée, est un cadre de référence clé pour la GQ. Il associe une orientation stratégique, des structures claires et une culture de la qualité vécue tout en encourageant une approche systématique de l'amélioration continue. Pour la mise en œuvre opérationnelle, tous les instruments de planification, de sécurisation et de développement de la GQ sont perfectionnés selon la **logique du processus PDCA**:

- **Plan:** la BFH planifie sa GQ en fonction des bases pertinentes tout en tenant compte des ressources disponibles et des mesures prises.
- **Do:** les objectifs et les mesures de qualité sont concrétisés, conceptualisés, mis en œuvre et intégrés. L'attribution transparente des compétences, la bonne gestion des ressources et les mesures axées sur les processus garantissent une mise en œuvre ciblée dans tous les domaines de prestations et de soutien.
- **Check:** la réalisation des objectifs est systématiquement contrôlée, à intervalles réguliers, pour garantir la transparence et jeter les bases de décisions fondées.
- **Act:** les résultats de l'évaluation sont traduits en mesures concrètes afin d'assurer la progression systématique et efficace de la BFH.

4.1 Structures de qualité

Le recteur ou la rectrice confie au service Développement de la qualité un mandat qui fixe les tâches et les compétences dans les interactions de la commission interdépartementale. En concertation avec la ou le responsable qualité de la BFH, le service définit des objectifs et des mesures clés pour la **mise en œuvre opérationnelle de la GQ**, les concrétise et les intègre dans un plan évolutif des étapes de réalisation des mesures stratégiques. La commission Développement de la qualité, composée des responsables qualité des différents départements et unités, accompagne ce processus. Les responsables qualité organisent la GQ dans leur unité organisationnelle respective conformément aux



conditions-cadres de ce concept et, le cas échéant, à d'autres directives de la Direction de la haute école. Les membres de la haute école sont consultés de manière appropriée sur les questions fondamentales de GQ via l'Assemblée de la haute école, leur organe de participation officiel, et sont si nécessaire impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle.

4.2 Processus de qualité

La **gestion des processus** garantit une description transparente, un examen régulier et une amélioration continue des mécanismes pertinents pour la qualité. Les processus de gestion, les processus fondamentaux et les processus d'assistance, saisis dans une cartographie correspondante, offrent à la BFH une structure globale claire. Ce mappage relève de la responsabilité du service Développement de la qualité, qui assure un perfectionnement coordonné et aligné sur la stratégie. Le but et les standards sont définis dans la conception des processus de la BFH et font le lien entre l'organisation du déroulement et le développement continu.

4.3 Instruments de qualité

La GQ repose sur un vaste corpus de données tirées de multiples activités et instruments (enquêtes, indicateurs, bases de données, entretiens stratégiques, etc.) garantissant que les effets souhaités, tels que décrits dans le modèle d'impact de la BFH, puissent être systématiquement évalués et optimisés. Cette démarche a lieu *ex ante* (en amont, conception axée sur l'efficacité) et *ex post* (en aval, mise en œuvre axée sur l'efficacité).

Les principaux **instruments et collectes de données** sont cités en fonction des domaines de prestations a) Enseignement (formation), b) Recherche et prestations pour tiers et c) Exploitation (Services) (cf. Illustration 2). De nombreux instruments de GQ sont pilotés de manière centralisée et mis en œuvre à l'échelle de la BFH. Le benchmarking a lieu aussi bien dans les domaines de prestations (p. ex. lors de l'enquête auprès des diplômé-e-s, de l'évaluation des prestations et du controlling RH) que dans les activités centralisées (p. ex. dans le cockpit de controlling et lors de l'enquête auprès des collaborateurs et collaboratrices).

Aktivitäten des integrierten QM



Illustration 2: Vue d'ensemble des principaux instruments de GQ de la BFH