



Concept cadre Gestion de la qualité

Commission Développement de la qualité KEQ
Août 2013¹ | Version actualisée août 2019

Haute école spécialisée bernoise
Bureau Développement de la qualité
Commission Développement de la qualité KEQ

¹ Prise de connaissance par le conseil de l'école BFH le 16.08.2013

Sommaire

1	Introduction	3
2	Bases légales	3
3	Notion de qualité	3
4	Institutionnalisation au sein de la BFH	4
5	Développement de la qualité avec le modèle EFQM	5
	5.1 Le modèle EFQM Excellence	5
	5.2 Auto-évaluation à la BFH à l'aide du modèle EFQM	6
6	Contrôle de la qualité au moyen de l'accréditation	7
	6.1 Accréditation institutionnelle	7
	6.2 Accréditation des filières d'études	7
7	Gestion de la qualité dans l'enseignement	8
	7.1 Lignes directrices en matière d'enseignement et d'apprentissage à la Haute école spécialisée bernoise	8
	7.2 Enseignant-e-s compétent-e-s	8
	7.3 Sondages	Fehler! Textmarke nicht definiert.
	7.3.1 Évaluation des cours	9
	7.3.2 Sondage auprès des étudiant-e-s actuel-le-s et sondage auprès des diplômé-e-s	9
	7.4 Évaluation interne des filières d'études	10
	7.5 Gestion de la qualité dans la formation continue	10
8	Gestion de la qualité dans la recherche et les prestations de service	10
9	Services et administration	11
10	Intégration des parties prenantes	12
	10.1 Étudiant-e-s dans l'enseignement et la formation continue	12
	10.2 Alumni et employeurs	12
	10.3 Collaborateur-trice-s	12
11	Remarque finale	13
12	Annexe - Graphiques des compétences & de la responsabilité de l'évaluation Enseignement	13

1 Introduction

La Haute école spécialisée bernoise (BFH) se considère comme une organisation apprenante. La consolidation et le développement systématique de la qualité dans l'enseignement, la recherche, le transfert de savoir et de technologie ainsi que dans l'administration sont des caractéristiques clés de la charte² de la haute école. Les aspects les plus importants de la gestion de la qualité BFH sont concrétisés ci-après :

- *Notion de qualité* : Que signifie gestion de la qualité pour la BFH ?
- *Structures* : Quelles institutions collaborent selon quels principes à la gestion de la qualité ?
- *Modèle EFQM* : Comment le modèle est-il mis en pratique ?
- *Accréditation* : Quelle est l'importance de l'accréditation et comment le processus est-il réglé ?
- *Instruments de la qualité* : Quels sont les instruments utilisés dans l'enseignement, la formation continue, la recherche & les prestations de services et l'administration ?
- *Parties prenantes* : Quel rôle revient aux étudiant-e-s et Alumni, aux collaborateur-trices et aux employeurs en matière de gestion de la qualité ?

En répondant à ces questions, le présent *Concept-cadre de la gestion de la qualité BFH* oriente les unités d'organisation de la BFH dans la conception de leur gestion de la qualité.

2 Bases légales

L'assurance qualité de la BFH repose sur les bases légales de la Confédération (LHES, notamment chapitre 5)³ et du canton de Berne (FaG, Art. 7)⁴ qui obligent la BFH de gérer un système de gestion de la qualité, d'assurer et de promouvoir la qualité de l'enseignement, de la recherche & des prestations de services, de la formation continue et de l'administration par le biais d'évaluations et d'accréditation.

3 Notion de qualité

La charte de la BFH décrit la BFH comme organisation apprenante. Il en résulte une notion de qualité, basée dans une large mesure sur la capacité de développement et parallèlement sur la durabilité et l'égalité dans l'enseignement, la recherche & les prestations de services et l'administration de la haute école. Dans ce sens, qualité signifie pour la BFH prendre en compte les attentes des parties prenantes de la BFH (notamment des collectivités, employeurs, étudiant-e-s, collaborateur-trice-s) par de permanentes améliorations dans tous les domaines de prestations. La gestion de la qualité de la BFH soutient cet objectif en choisissant et mettant en place des structures, systèmes et processus adaptés pour mesurer la qualité et en tirer des mesures d'amélioration. La BFH se réfère fondamentalement au modèle de direction et de développement de la qualité de l'European Foundation for Quality Management (EFQM)⁵ et aux principes et critères d'évaluation y relatifs, énumérés dans le catalogue d'évaluation EFQM⁶ des swissuniversities.

EFQM définit la gestion de la qualité comme fonction de direction. Le soutien apporté par les cadres se manifeste par la participation des directeur-trice-s de département aux EFQM-Self Assessments. Au niveau stratégique, la gestion de la qualité est considérée comme partie intégrante du système de direction et garantit ainsi l'évaluation de la stratégie. La direction de la haute école développe sa propre

² Charte de la Haute école spécialisée bernoise, BFH 2010. Dans la charte, la BFH définit cinq idées-force, auxquelles elle s'oriente pour ses activités | voir Intranet BFH > Charte

³ 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) | <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20070429/index.html>

⁴ Loi sur la Haute école spécialisée bernoise (FaG), BSG 435.411 | www.sta.be.ch/belex/d/4/435_411.html

⁵ Plus sur le modèle EFQM, voir Intranet BFH > Bureaux > Développement de la qualité > Développement de l'organisation selon le modèle EFQM

⁶ ebda.

conscience de qualité, assume le rôle de dirigeant et donc une responsabilité particulière dans le développement de la qualité.

Les *concepts de base de l'Excellence* peuvent être appliqués dans le processus de direction (Fig. 1):



Fig. 1: Les huit concepts de base de l'Excellence

4 Institutionnalisation à la BFH

L'organisation de la gestion de la qualité de la BFH est institutionnalisée à trois niveaux⁷. Au niveau de la direction de la haute école spécialisée, toutes les thématiques qualité sont positionnées dans le *bureau Développement de la qualité*. Le/la chef/fe du bureau assiste de manière compétente le recteur dans toutes les questions de qualité du processus de direction opérationnelle. Le/la chef/fe du bureau informe et représente le bureau au sein de la FHL et assure le flux d'informations sur les questions de qualité entre les départements et les autres hautes écoles.

La commission de développement de la qualité (KEQ) et le service de développement de la qualité relèvent du bureau. Le/la chef/fe du bureau est responsable de la direction stratégique de la commission et de la direction technique du service, notamment en ce qui concerne le développement de thèmes de qualité globaux de la BFH dans l'enseignement, la formation continue, la recherche, les services et l'exploitation.

La KEQ est composée du/de la chef/fe du bureau, du/de la chargé/e à la qualité du département et des services, du/de la chef/fe du service, du/de la responsable de la gestion des processus BFH et est dirigée par la présidente ou le président. La commission est soutenue par le service Développement qualité. La KEQ doit assurer une gestion systématique de la qualité à la BFH. Elle coopère à la mise en oeuvre des buts du bureau, soutient la mise en oeuvre des mesures globales de la stratégie BFH pour développer la qualité, coordonne les activités de développement de la qualité dans les quatre domaines de prestation et dans l'exploitation et rédige un rapport efficace et qui répond aux besoins de la BFH.

Les préposés à la qualité des unités d'organisation soutiennent également les organes directeurs décentralisés de la BFH pour la gestion de la qualité sur place et veillent à une intégration correcte des aspects de qualité centralisés et décentralisés. Afin de promouvoir le débat sur la qualité dans et

⁷ Voir aussi fig. 2

entre les départements d'une notion globale de la qualité, un représentant de la communication est invité aux séances de la KEQ en fonction du thème, afin de préparer de manière communicative les aspects pertinents du développement de la qualité pour les collaborateurs et les étudiants.

Les différentes unités d'organisation, sous la coordination des chargés respectifs de la qualité, sont responsables de l'application opérationnelle de la gestion de la qualité. Les unités d'organisation structurent leur gestion de la qualité conformément aux conditions générales du concept et autres prescriptions de la direction de la haute école.

En matière de réglementation, les objectifs, les tâches et les règlements structurels des AKV du bureau Développement de la qualité sont ancrés dans le mandat de la KEQ et le mandat du service Développement de la qualité.

Organisation du développement de la qualité

État août 2019

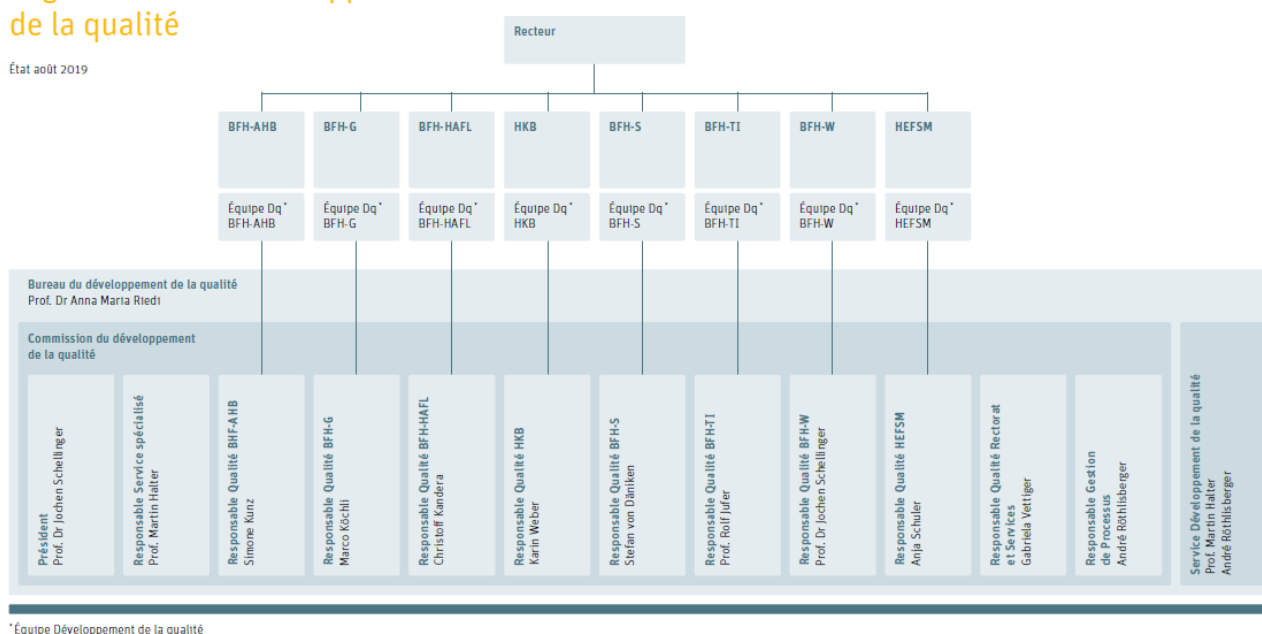


Fig. 2: Organisation de la gestion de la qualité

5 Développement de la qualité avec le modèle EFQM

5.1 Le modèle EFQM Excellence

La gestion de la qualité de la BFH se réfère au modèle EFQM (European Foundation for Quality Management)⁸ reconnu au niveau international qui s'appuie sur une notion globale de la gestion de la qualité. Le modèle permet de systématiser la gestion de la qualité et d'évaluer l'état de développement d'une haute école spécialisée. Il propose un guide pour effectuer une auto-évaluation profonde et globale (Self Assessment), qui sert en même temps de fil rouge au développement de la qualité.

Le modèle EFQM Excellence constitue la base d'une analyse globale d'une organisation. Ce modèle permet d'identifier et d'analyser forces et secteurs d'amélioration d'une organisation et d'en déduire des mesures pour développer l'organisation et de démontrer les progrès d'une organisation en direction de l'Excellence. Toutes les mesures relatives à la qualité s'inspirent des résultats de l'auto-évaluation.

Le modèle EFQM définit au total neuf critères comme structure cadre (voir fig. 3):

⁸ Voir chap. 3⁵

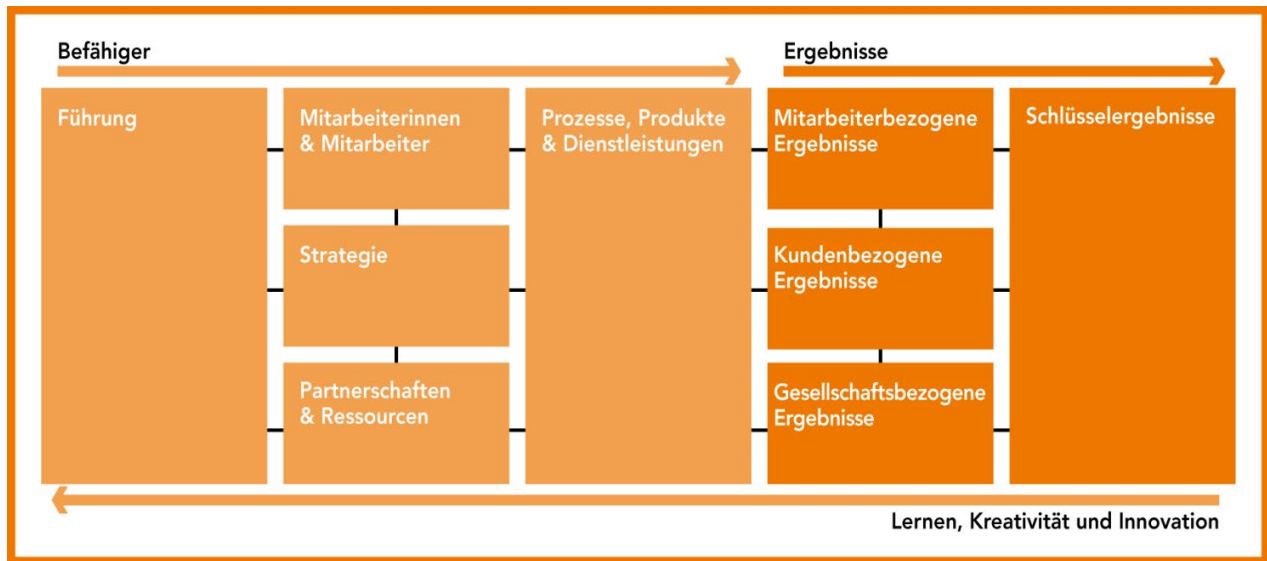


Fig. 3: Critères facilitateurs et critères de résultat du modèle EFQM

Le modèle prend en considération les résultats de l'organisation à l'aide de quatre critères de résultat et de cinq critères dits facilitateurs qui conduisent à ces résultats. L'ensemble des neuf critères est en plus subdivisé en 32 critères partiels, qui sont eux aussi expliqués plus en détail à l'aide de nombreux repères.

5.2 Auto-évaluation à la BFH sur le modèle EFQM

Pour son auto-évaluation la BFH se réfère au catalogue d'évaluation EFQM⁹ des swissuniversities, qui formule des points d'orientation importants pour les hautes écoles. Le catalogue d'évaluation est un instrument de diagnostic efficace qui constitue la base d'un processus de développement dynamique et sert d'introduction à des mesures d'amélioration efficaces.

Les huit départements ainsi que les services et le rectorat/vice-rectorat organisent une évaluation EFQM tous les quatre ans. Les dix évaluations au total ont lieu en l'espace de six mois (1^{er}/2^e trimestre). Le service spécialisé Développement de la qualité coordonne les mises en œuvre.

Dans le cadre de l'évaluation EFQM, les unités d'organisation de la BFH évaluent pendant un cycle de deux ans la qualité des offres et prestations de tous les domaines de la haute école. Le but est d'identifier les forces et les potentiels d'amélioration et d'utiliser les impulsions pour les futurs processus définissant stratégies et objectifs et le développement de la qualité aux différents niveaux.

La collaboration représentative des différents groupes d'intérêt est importante : collaborateur-trice-s des différentes catégories, disciplines et domaines de prestation ainsi qu'étudiant-e-s. Les personnes concernées ont la possibilité de donner leur point de vue, de les étayer à l'aide de concepts, directives ainsi que d'exemples concrets et de participer activement au processus du développement continu de la qualité.

Les évaluations EFQM sont à chaque fois suivies par deux à trois assesseur-e-s du 'Pool des assesseurs' de la BFH et d'une assesseuse principale ou d'un assesseur principal externe.

Les résultats de chaque évaluation EFQM sont évalués par l'équipe d'assesseurs. Comme résultat de l'évaluation, un rapport est disponible, y compris l'attribution des points selon le modèle des critères. L'essentiel du rapport est un résumé des cinq principales forces et des cinq principaux potentiels d'amélioration. La pièce maîtresse du rapport est un résumé du Top-Five des forces et du Top-Five des potentiels d'amélioration.

⁹ Voir chap. 3^e

Dans le cadre du processus de stratégie respectif, les domaines d'amélioration sont classés par ordre de priorité et les mesures sont mises en place dans les unités évaluées. Les organes directeurs des unités évaluées sont responsables de la mise en oeuvre des mesures d'amélioration.

À partir des différents rapports des unités évaluées, le service Développement de la qualité fait une évaluation globale à l'échelle de la BFH. La consolidation des résultats à l'échelle de la BFH à l'attention de la direction de la haute école constitue une base importante pour examiner et réorienter la stratégie au niveau de la BFH.

Vous trouverez de plus amples informations dans le Guide sur le déroulement synchrone des évaluations EFQM 2022ss. à la BFH.

6 Contrôle de la qualité au moyen de l'accréditation

6.1 Accréditation institutionnelle

La gestion des hautes écoles est avant tout axé sur la qualité et les résultats, ce qui leur confère flexibilité et autonomie avec la responsabilité correspondante. Dans le cadre du processus d'accréditation institutionnelle de sept ans (première accréditation en 2017), coordonné à la BFH par le service Développement de la qualité, des expertes et experts externes formulent en premier lieu des déclarations objectives sur le respect et le développement des normes qualitatives de l'institution. Les accréditations soutiennent ainsi les efforts de qualité de la BFH en vérifiant si les normes internationalement reconnues sont respectées. Selon la LEHE, l'accent est mis sur les domaines d'accréditation des filières d'études de bachelor et de master, la formation continue, la recherche et développement ainsi que les services et le transfert de connaissances.

Il ne faut pas considérer les accréditations comme de simples contrôles : elles doivent permettre de tirer des conclusions sur les potentiels de développement et d'amélioration et représentent en même temps des labels de bonne qualité pour une institution. Les accréditations avec standards reconnus au niveau international permettent en plus de comparer sa propre haute école avec d'autres hautes écoles et représentent un critère précieux pour la reconnaissance internationale des prestations dans les quatre domaines de performance.

La procédure comprend l'élaboration d'un rapport d'auto-évaluation ainsi qu'une visite sur place d'un groupe d'experts de composition internationale. Une visite de trois jours par un groupe d'experts qualifiés a lieu deux à trois mois après la remise du rapport d'auto-évaluation auprès d'une agence d'accréditation reconnue. L'auto-présentation de la haute école spécialisée est vérifiée par de nombreux entretiens et l'analyse de documents et les questions ouvertes sont clarifiées. L'accréditation institutionnelle met l'accent sur les aspects stratégiques et structurels de l'organisation et la gestion de la qualité. Le groupe d'experts rédige ensuite un rapport à l'attention du Conseil d'accréditation suisse.

6.2 Accréditation de filières d'études

Le processus d'accréditation de filières d'études est facultatif. Seules les filières d'études du domaine de la santé doivent faire accréditer leurs programmes tous les sept ans. Les hautes écoles doivent cependant garantir elles-mêmes une évaluation interne périodique des filières d'études. Le contenu et la forme de celle-ci se base sur l'ancienne accréditation du programme. Le processus d'évaluation des filières d'études de la BFH est décrit au chapitre 7.4.

Une accréditation institutionnelle est une condition pour un processus d'accréditation de filières d'études par une agence extérieure. L'accréditation de filières d'études se déroule en deux étapes consécutives. On procède tout d'abord à une auto-évaluation de la filière d'études concernée à l'aide de normes de qualité prescrites. Ensuite une visite sur place a lieu avec accent sur le programme d'études.

7 Gestion de la qualité dans l'enseignement

La BFH est une institution formatrice qui a pour but de former des spécialistes et des cadres hautement qualifiés, de les rendre capables d'assumer des tâches à responsabilité dans l'économie, la culture et la société. Pour atteindre ce but un enseignement professionnel et didactique de qualité est indispensable. Des mesures ont été définies et des outils ont été développés sur l'exemple du modèle EFQM pour permettre aux enseignant-e-s de la BFH d'optimiser leur compétence didactique.

La commission Enseignement est responsable de la promotion et de la coordination de l'enseignement au sein de la BFH. Elle est composée de représentantes et représentants de tous les départements resp. de toutes les divisions. Dans le cadre de ses activités, elle traite les thèmes de la gestion de la qualité dans l'enseignement et collabore étroitement avec la CEQ à ce sujet.

7.1 Lignes directrices pour l'enseignement et l'apprentissage à la Haute école spécialisée bernoise

Les lignes directrices pour l'enseignement et l'apprentissage à la Haute école spécialisée bernoise¹⁰ définissent cinq champs d'action dans lesquels les enseignant-e-s façonnent individuellement enseignement et apprentissage - dans le sens de liberté d'enseignement :

- Développer un *climat d'enseignement et d'apprentissage* apprécié
- Favoriser *des processus d'enseignement et d'apprentissage*
- Déclencher des *d'auto-apprentissages*
- Développer des *compétences*
- Utiliser activement les *ressources*

Les lignes directrices montrent une autonomie dans l'enseignement et placent simultanément des pierres angulaires pour l'organisation et l'évaluation de l'enseignement. Leur but est de stimuler la discussion sur l'enseignement à la BFH et d'encourager les compétences didactiques du corps enseignant.

7.2 Enseignant-e-s compétent-e-s

Les enseignant-e-s de la BFH disposent d'une excellente formation spécialisée et généralement d'une longue expérience pratique. Grâce à leur activité dans le mandat élargi de prestations ils sont en contact permanent avec l'économie, la culture et la société et sont au courant des dernières nouveautés en recherche et développement. Les enseignant-e-s intègrent ces connaissances et compétences dans l'enseignement et garantissent ainsi un enseignement tourné vers la pratique qui caractérise la BFH.

La compétence didactique des enseignant-e-s est un élément essentiel d'un bon enseignement. Avec le *service Didactique universitaire & E-Learning*¹¹, la BFH dispose d'un centre de compétence qui forme et perfectionne les enseignant-e-s ainsi que le corps intermédiaire qui enseigne. Les collaborateur-trice-s dont la tâche principale consiste à enseigner, décrochent le certificat Didactique universitaire¹² pendant les premières années de travail. Pour la formation continue permanente, le service propose régulièrement des cours et des ateliers. Ses collaboratrices et collaborateurs sont également à disposition des enseignant-e-s pour des conseils didactiques personnels. En cas de questions et demandes concernant la qualité dans l'enseignement, le corps enseignant peut s'adresser aux chargés de la qualité.

En complément à cette offre interne à la BFH, les enseignant-e-s de la BFH peuvent recourir aux compétences du *Service de conseil des hautes écoles bernoises*¹³. Le service de conseil offre conseils, coaching, ateliers et services d'information.

¹⁰

¹¹ Intranet BFH > Bureaux > Enseignement & Didactique > Didactique universitaire & E-Learning >> Conseil

¹² Intranet BFH > Bureaux > Enseignement & Didactique > Didactique universitaire & E-Learning >> Téléchargements

¹³ Plus d'infos sur www.beratungsstelle.bernerhochschulen.ch

Les enseignants peuvent être assistés par le service de conseil, notamment pour des questions de coopération et développement de l'équipe, de conflits, de planification de carrière, de problèmes de leadership et les difficultés personnelles.

7.3 Enquêtes

La BFH se définit comme une organisation apprenante. Les enquêtes auprès des étudiant-e-s des filières de bachelor et de master constituent des instruments importants pour un développement continu. Grâce à eux la BFH connaît ses forces et ses faiblesses dans le domaine de l'enseignement et peut tenter de s'améliorer au moyen de mesures ciblées.

7.3.1 Évaluation des cours

Afin d'assurer une évaluation uniforme de l'enseignement dans les filières d'études de bachelor et de master, un *Guide pour l'évaluation des cours*¹⁴ a été rédigé. Il contient des buts, des consignes et des recommandations pour évaluer l'enseignement dans tous les départements resp. toutes les divisions de la BFH. Il prévoit qu'au moins 20 pourcent de tous les cours d'une filière d'études doivent être évalués par semestre. En principe chaque module de la BFH est au moins évalué une fois au moyen d'un questionnaire au cours de trois semestres. Par ailleurs une autre méthode¹⁵ adéquate de la panoplie pédagogique „Formes d'évaluation alternatives“ peut aussi être utilisée. Dans des cas fondés (par ex. enseignement individuel), il est possible de renoncer à l'évaluation au moyen de formulaire. Le questionnaire est standardisé pour l'ensemble de la BFH, mais permet toutefois aux départements de formuler des questions supplémentaires en cas de besoin. Grâce à ces feedbacks, les enseignant-e-s découvrent d'une part comment leur enseignement est perçu, et d'autre part comment les étudiant-e-s perçoivent leurs propres progrès. Les feedbacks donnent aux enseignant-e-s des indications sur des potentiels d'amélioration en matière d'organisation de module ainsi que sur leur développement personnel. Le rapport des enseignant-e-s permet d'auto-évaluer les enseignant-e-s.

Une discussion sur les feedbacks des étudiants dans les cours respectifs est impérativement prévue. Les retours des étudiant-e-s font également l'objet d'entretiens de feedback et de développement (FEG) avec les supérieurs hiérarchiques.

7.3.2 Sondage auprès des étudiant-e-s actuel-le-s et sondage auprès des diplômé-e-s

Des sondages sont régulièrement organisés auprès des étudiant-e-s, afin de savoir comment ils-elles connaissent leur filière d'études, le département resp. la division et la BFH dans son ensemble. Les départements questionnent à un rythme annuel leurs étudiant-e-s de bachelor en 3e ou 4e semestre et leurs étudiant-e-s de master en 2e ou 3e semestre. À un rythme annuel ou bisannuel, les diplômées et diplômés de la BFH sont également prié-e-s de donner un feedback une à trois années après avoir obtenu leur diplôme. De plus l'enquête de l'Office fédéral de la statistique (OFS)¹⁶ auprès des diplômé-e-s est à disposition de la BFH.

Pour les filières d'études et les départements/divisions, les résultats des enquêtes servent en premier lieu de source d'indicateurs et d'inputs pour les mesures de développement. De plus ils fournissent les indicateurs de qualité du Cockpit de contrôle de la BFH, principal instrument de contrôle de la direction de la haute école¹⁷. Afin de pouvoir remplir les deux tâches, les questionnaires disposent d'un noyau de questions posées dans tous les départements/toutes les divisions. Ils peuvent toutefois aussi être accordés aux spécificités d'une filière d'études ou d'un département/d'une division par des questions supplémentaires.

¹⁴ ebda.

¹⁵ En plus de cette forme standardisée des feedbacks, les enseignant-e-s ont d'autres moyens pour recevoir un feedback de leurs étudiant-e-s ou collègues sur l'enseignement. Des instruments tels que Grumble Hours, Narrative Interviews, entretiens de feedback, visites collégiales etc. peuvent être utilisés en cas de besoin.

¹⁶ L'OFS consulte les diplômé-e-s universitaires de Suisse une et cinq années après qu'ils aient terminé leurs études | www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/erhebungen_quellen/blank/blank/bha/00.html

¹⁷ Voir graphiques en annexe

7.4 Évaluation interne des filières d'études

La procédure d'évaluation interne périodique de toutes les filières d'études consécutives se déroule selon un cycle de sept ans pour chaque filière d'études de bachelor et de master et est coordonnée par le vice-rectorat Enseignement. L'accent est mis ici sur l'orientation pratique, les approches fondées sur la recherche, la didactique, les compétences finales, la mobilité (CH et internationale) et la qualité.

L'évaluation comprend les étapes suivantes:

1. Réalisation d'un plan d'évaluation
2. Collecte de données et d'informations
3. Enquête auprès d'expert-e-s externes
4. Workshop interne
5. Travail de synthèse
6. Rapport et mise en oeuvre des mesures.

L'évaluation des filières d'études est partie intégrante du développement des filières d'études et doit être faite de manière standard avant une réorientation ou une révision du programme. Toutes les étapes sont décrites en détail dans la ligne directrice pour l'évaluation des filières d'études¹⁸ de la BFH.

7.5 Gestion de la qualité dans la formation continue

La BFH dispose d'une grande offre de formations continues pratiques, qualifiant diplômées et diplômés pour des tâches spéciales et directrices exigeantes.

La *commission Formation continue* est responsable de la promotion et de la coordination des formations continues à la BFH. Elle est composée de représentantes et représentants de tous les départements. Les questions de la gestion de la qualité dans la formation continue y sont abordées en collaboration avec la CEQ. Les cours de formation continue se réfèrent aux principes et lignes directrices de la gestion de la qualité dans l'enseignement. Une orientation marquée sur la pratique et un enseignement professionnel et didactique de qualité sont essentiels en formation continue.

Les enseignant-e-s sont des expert-e-s reconnu-e-s au bénéfice d'une longue expérience pratique et théorique dans les domaines respectifs.

Les étudiant-e-s ou à la rigueur des conseils contrôlent régulièrement et systématiquement l'attractivité et la qualité des cours à l'aide d'instruments adaptés au public cible. Il est tenu compte des résultats pour développer les activités – tout en tenant également compte des comparaisons et des standards approuvés au niveau international.

8 Gestion de la qualité dans la recherche et développement

En principe la BFH mène des recherches orientées sur l'application et offre un large éventail de services pratiques. Dans certains domaines elle est également active dans la recherche fondamentale orientée sur l'application. Elle coopère étroitement avec des entreprises commerciales, des institutions publiques et des professionnels de la culture. Une trentaine d'unités de différentes tailles sont actives dans la recherche. Les équipes de recherche sont organisées au niveau du département ou de la division. En outre la BFH regroupe les compétences et les ressources dans des centres BFH, afin d'aborder des thèmes interdisciplinaires de manière ciblée. Les équipes de recherche disposent de la 'masse critique' et des compétences nécessaires pour se positionner sur leurs marchés au niveau régional, national voire même international. Les unités de recherche sont de plus en plus liées aux filières d'études de master, ce qui favorise les synergies et permet en même temps d'intégrer les étudiant-e-s de master dans les teams de recherche. Les offres et les programmes du 3e cycle (niveau

¹⁸ Ligne directrice pour l'évaluation des filières d'études à la BFH : https://intranet.bfh.ch/BFH/Documents/Ressorts/Lehre/Studiengangentwicklung/Leitfaden_Ablauf_Evaluation.pdf

doctorat) en coopération avec les hautes écoles universitaires permettent quant à eux d'impliquer plus fortement les enseignant-e-s dans la recherche.

La *commission de recherche BFH* (BFH FK) dispose d'un système de contrôle qui permet d'effectuer une analyse globale de la situation actuelle des unités de recherche de la BFH. Les 16 critères quantitatifs resp. tailles quantitatives complètent les indicateurs du SEFRI (fonds de tiers et rendement de recherche en équivalents plein temps) et de la Scientific Community (bibliométrie e.a.) avec les thèmes *Impact, Synergies pédagogiques, Partenariats*. Cette évaluation basée sur des critères permet à la BFH FK de quantifier et d'évaluer l'efficacité et le rapport avec la pratique de la recherche BFH ainsi que son interaction avec l'enseignement.

Outre cette vision globale de la recherche BFH, il est aussi possible d'obtenir une présentation différenciée de la performance dans les unités de recherche. L'analyse de la situation actuelle permet donc de tirer des conclusions sur le positionnement de ces unités. SAP et le système d'information de la recherche RIS offrent également la possibilité d'augmenter la qualité des données utilisées, notamment des données financières, ce qui améliore la pertinence et la comparabilité des résultats.

Dans les *départements*, l'assurance de la qualité dans la recherche s'effectue par le biais de conventions de prestations et d'objectifs individuelles avec les unités de recherche ou leurs responsables. Certaines unités disposent de documents formalisés. La réalisation des objectifs est vérifiée au moins une fois par année. En ce qui concerne les responsables de la recherche, les entretiens réguliers de feedback et de développement servent d'instrument pour développer la qualité. De plus chaque département dispose d'un organe pour piloter, coordonner et développer la recherche. Selon le département, cet organe soumet les propositions de projet à un examen formel e.p. aussi en matière de contenu et de qualité. De nombreux domaines de recherche accrédités dans les départements sont aussi régulièrement évalués, dans certains cas par des collègues externes ou à l'aide d'enquêtes. Les processus d'évaluation sont documentés dans les manuels de qualité et constituent une interface compatible avec le modèle EFQM.

Avec le programme de formation continue Recherche appliquée (formation continue modulaire), la BFH dispose depuis l'automne 2019 d'une offre pour chercheur-euse-s qui transmettent des compétences globales dans les domaines de l'acquisition de projet, du management de projet et de la méthodologie de recherche.

9 Services et administration

Le mandat de l'unité d'organisation Services ainsi que des unités administratives des départements et divisions sert à soutenir et décharger l'activité principale de la BFH (enseignement, recherche et prestations de services, formation continue) par des prestations professionnelles efficaces dans les domaines de l'administration des étudiant-e-s, des finances, du personnel, de la communication, de l'infrastructure et de l'informatique. Des structures efficaces ainsi que des processus et systèmes uniformes sont créés afin d'atteindre un standard de qualité élevé.

Les bénéficiaires internes sont considérés comme des clientes et clients et les prestations de services sont développées en permanence en dialoguant avec eux ainsi qu'en vue des nouvelles exigences. Les collaborateur-trice-s de l'administration connaissent les besoins des clientes et clients, s'engagent activement pour leurs préoccupations et participent à la réalisation des objectifs de la BFH en soumettant leurs propres propositions. La formation continue permanente et la spécialisation des collaborateur-trice-s dans leur domaine spécialisé permet d'offrir des prestations de services professionnelles.

Des outils sont développés et des mesures sont définies dans les secteurs de l'administration afin de contrôler et d'améliorer en permanence la qualité. Des enquêtes sont régulièrement organisées pour les Services (par ex. enquête de satisfaction auprès des clients, enquête de satisfaction auprès utilisateurs IT). De plus une gestion de feedback à l'échelle du service sera introduit.

10 Intégration des parties prenantes

10.1 Étudiant-e-s dans l'enseignement et la formation continue

Par leur engagement et leur volonté d'apprendre, les étudiantes et les étudiants contribuent à créer un climat respectueux et favorable à l'apprentissage et à profiler la BFH comme établissement d'enseignement supérieur de qualité. Leur satisfaction à l'égard de maintes facettes de leurs études est régulièrement mesurée. Grâce à leur feedback constructif et critique dans le cadre de discussions directes avec les collaborateurs-trice-s de la BFH, par le biais d'enquêtes et d'évaluations, par la participation thématique dans différents organes et processus pertinents ou par les divers organes représentant les étudiant-e-s, ils contribuent à améliorer continuellement les offres et leur qualité et à les adapter aux dernières exigences. Les étudiant-e-s quittent la BFH avec les compétences qui caractérisent une diplômée ou un diplômé de l'enseignement supérieur et sont en mesure de les appliquer dans leur domaine d'activité professionnelle et de les développer.

Les étudiant-e-s peuvent bénéficier du soutien du *Service de conseil des hautes écoles bernoises*¹⁹. Les sujets les plus fréquents portent sur la conception des études, la technique d'apprentissage et de travail, la gestion des examens, les difficultés relatives au parcours scolaire et personnel et les situations de crise. Le service de conseil aide à rendre des études aussi ciblées et efficaces que possible.

10.2 Alumni et employeurs

Le contact avec les Alumni et les employeurs est un aspect de qualité dont se préoccupe également la BFH. Le *Secrétariat Alumni BFH* organise et coordonne des manifestations correspondantes et de nombreuses activités au niveau de la BFH et encourage ainsi le lien des ancien-ne-s avec la haute école spécialisée ainsi qu'un échange d'information en vue d'améliorer la qualité.

Les départements, divisions et filières d'études mettent place une multitude de mesures différentes assurant le contact avec leurs ancien-ne-s étudiant-e-s et leurs employeurs. Exemples: enquêtes auprès des employeurs, auditions d'employeurs²⁰, séminaires de branche, colloques économiques ou représentations dans des conseils.

10.3 Collaborateur-trice-s

Les systèmes, structures, concepts et processus décrits sont une condition indispensable pour une gestion fondée de la qualité de la BFH. Ils sont l'expression d'une orientation conséquente vers la qualité de la haute école. Des collaborateur-trice-s qui ont intériorisé l'aspiration à la qualité et qui agissent en conséquence dans leur travail quotidien, en sont la clé. La motivation et la capacité du personnel à fournir encore et toujours des prestations de haute qualité et d'en assumer la responsabilité, sont essentielles au bon fonctionnement d'une organisation apprenante. Dans ce contexte le management de la qualité est aussi indissociable de la gestion du personnel qui tient compte de ce rôle des employés en tant qu'ancres de qualité de la haute école. Il en découle la mise en pratique d'un développement et d'une gestion du personnel orientés vers la qualité. En tant que modèles et promoteurs de qualité, une importance particulière incombe donc aux cadres de la BFH.

Les hautes écoles étant des structures de spécialistes, les systèmes QM ne peuvent atteindre leurs buts que si les collaborateur-trice-s les acceptent et les intègrent. L'engagement et la motivation des enseignant-e-s et des membres du corps intermédiaire définissent de manière décisive le degré de qualité des résultats dans les processus fondamentaux *Recherche* ainsi que *Enseignement et études*. On souligne donc encore et toujours à juste titre que les possibilités et les limites du développement de la qualité dans les hautes écoles ne dépendent pas seulement des conditions techniques et instrumentales, l'instauration d'une *culture de qualité* joue un rôle tout aussi décisif : cela signifie notamment une idée de qualité partagée par tous et des moyens pour la réaliser.

¹⁹ voir. 7.2¹⁶

²⁰ Plus d'informations dans le guide 'Recommandations pour la collecte d'informations d'employeurs' | voir Intranet BFH > Bureaux > Management de la qualité >> Documentation

Le savoir-faire et l'engagement des collaborateur-trice-s de la BFH sont essentiels au succès de la BFH. Il faut par conséquent traiter les collaborateur-trice-s avec soin et reconnaissance, au quotidien, dans le cadre des entretiens de feedback et des entretiens avec les collaborateur-trice-s.

L'enquête auprès des collaborateur-trice-s menée en collaboration avec d'autres universités (benchmarking) permet d'obtenir des informations pertinentes pour la gestion actuelle. Des mesures de développement spécifiques peuvent en être générées pour les différentes unités organisationnelles. L'objectif premier de l'enquête est de fournir un feedback à l'ensemble de l'unité organisationnelle, ce qui favorise un développement et une gestion du personnel axés sur la qualité. Des mesures promotionnelles pour les collaborateur-trice-s peuvent être déduites des concepts de développement du personnel.

11 Remarque finale

Le cadre de gestion de la qualité décrit représente en même temps un instantané du système d'assurance qualité existant de la BFH. Selon la conception de base de la BFH en tant qu'organisation apprenante, ce système fait également l'objet d'un processus de développement continu qui repose essentiellement sur les expériences et les enseignements pertinents au niveau des unités d'organisation chargées de la transposition.

12 Annexe - Graphiques sur les compétences & responsabilités en matière d'évaluation de l'enseignement

Évaluation de l'enseignement | Évaluation des cours

Aperçu des compétences & responsabilité

Niveau Compétences	Instructions (Plan)	Déroulement (Do)	Évaluation (Check)	Mesures (Act)
Ct BE ERZ				
DHE CEQ	Au moins 20% des C qui conviennent doivent être évalués par semestre			
Dep CB	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil DFE* - généralement SuperUser in Evasys 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmation et envoi de l'enquête (analogue / en ligne) 	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats aux E et à leurs supérieurs, généralement DFE 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil des DFE* pour développer les C
D DFE*	<ul style="list-style-type: none"> - Sélections des C à évaluer - Ordre aux E - év. instructions sur instruments ou méthodes 		<ul style="list-style-type: none"> - Analyse du résultat - év. entretien avec E 	<ul style="list-style-type: none"> - En cas de besoin introduction & contrôle des mesures
E	<ul style="list-style-type: none"> - Information der étudiant-e-s - év. choix de l'instrument ou de la méthode 	<ul style="list-style-type: none"> - Déroulement de l'évaluation (seulement en cas de procédure analogue) - Auto-réflexion 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation feed-back & autoréflexion - Rapport E ou entretien E 	<ul style="list-style-type: none"> par ex : - formation continue personnelle - Certificat didactique universitaire

ERZ=Direction de l'instruction publique || DHE = Direction de la haute école || CEQ = Commission d'évaluation et développement de la qualité || Dép = Département || CQ = Chargés de qualité du département || D = Division || DFE = Directeur de filière d'études || E = Enseignant-e || C = Cours
*ou analogue Direction de division

Évaluation de l'enseignement | Enquête auprès des étudiant-e-s actuel-le-s

Aperçu des compétences & responsabilité



ERZ = Direction de l'instruction publique || DHE = Direction de la haute école || CEQ = Commission d'évaluation et développement de la qualité || Dép = Département || CQ = Chargés de qualité du département || D = Division || DFE = Directeur de filière d'études || E = Enseignant-e || C = Cours
*ou analogue Direction de division

Évaluation de l'enseignement | Enquête auprès des diplômé-e-s Aperçu des compétences & responsabilité



ERZ = Direction de l'instruction publique || DHE = Direction de la haute école || CEQ = Commission d'évaluation et développement de la qualité || Dép = Département || CQ = Chargés de qualité du département || D = Division || DFE = Directeur de filière d'études || E = Enseignant-e || C = Cours
*ou analogue Direction de division