

**Pilotage efficace et assurance qualité :
potentiel et enjeux**

Denis Berthiaume

Haute Ecole Spécialisée
de Suisse Occidentale

Jacques Lanarès

Université de Lausanne

Problématique générale

Constat : la qualité dans l'enseignement supérieur est souvent perçue et mise en œuvre comme une simple démarche d'évaluation des activités académiques et non-académiques

Conséquence : la direction délègue la responsabilité de la qualité à un service spécialisé chargé de recueillir et de mettre à disposition des données en vue de la prise de décision liée au pilotage

Problème : la qualité est une composante essentielle de la stratégie académique d'une institution d'enseignement supérieur

Question : comment relier le pilotage efficace et l'assurance qualité ?

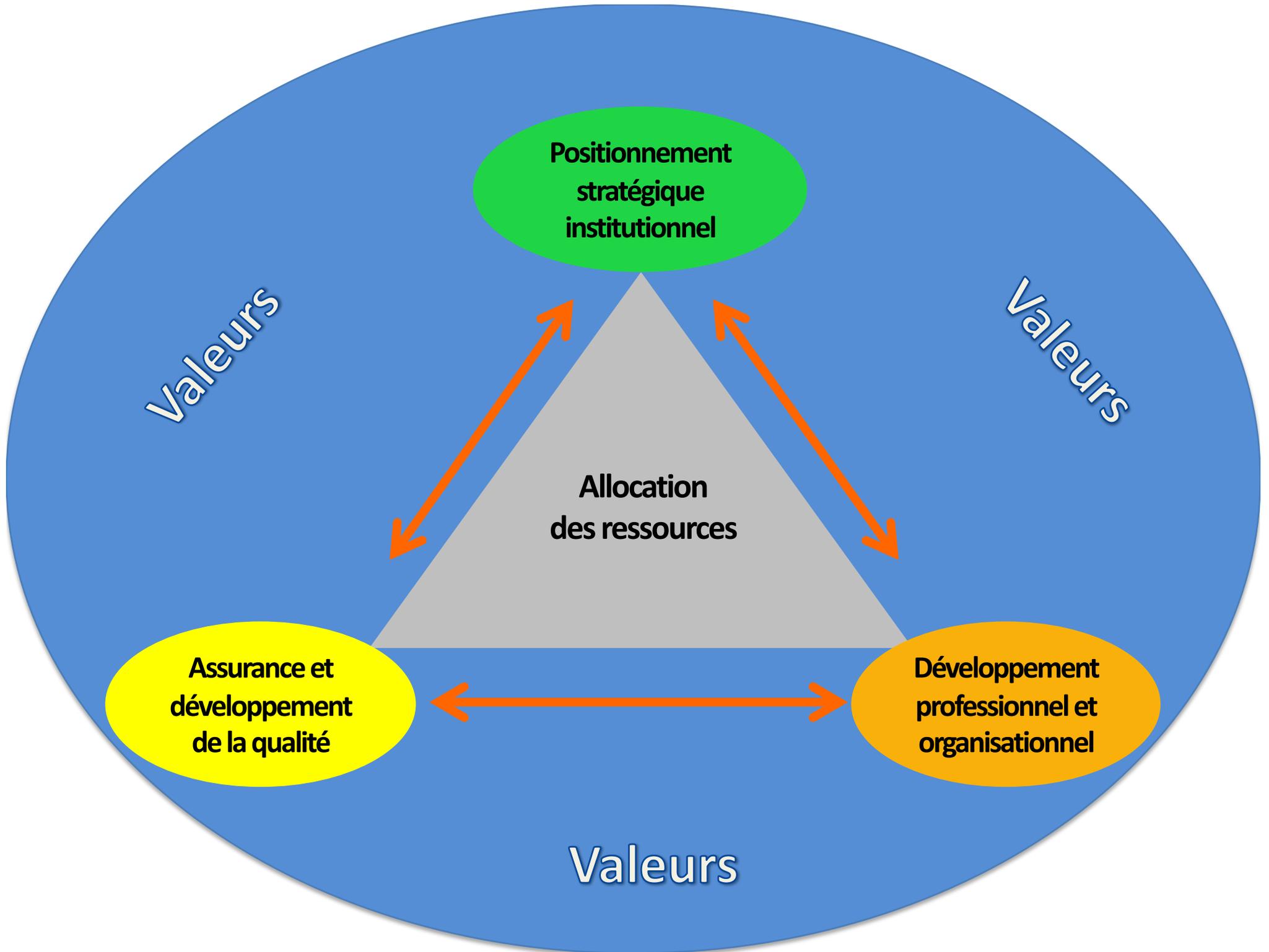
La stratégie académique institutionnelle

- **Définition** : démarche intégrée régissant le développement des diverses facettes de la mission académique d'une institution d'enseignement supérieur
- Porte sur des activités courantes (par ex. enseignement, recherche, prestations de service, contributions spécifiques à la société)
- Porte sur des activités de développement (par ex. révision des programmes d'études, réorientation des activités de recherche, développement de la structure organisationnelle, aménagement des espaces d'enseignement et d'apprentissage)

La stratégie académique institutionnelle

Comprend les éléments suivants du pilotage institutionnel :

- Le positionnement stratégique institutionnel
- Le développement professionnel et organisationnel
- L'assurance et le développement de la qualité
- L'allocation des ressources à disposition de l'institution
- La clarification de valeurs communes aux acteurs de l'institution



**Positionnement
stratégique
institutionnel**

Valeurs

Valeurs

**Allocation
des ressources**

**Assurance et
développement
de la qualité**

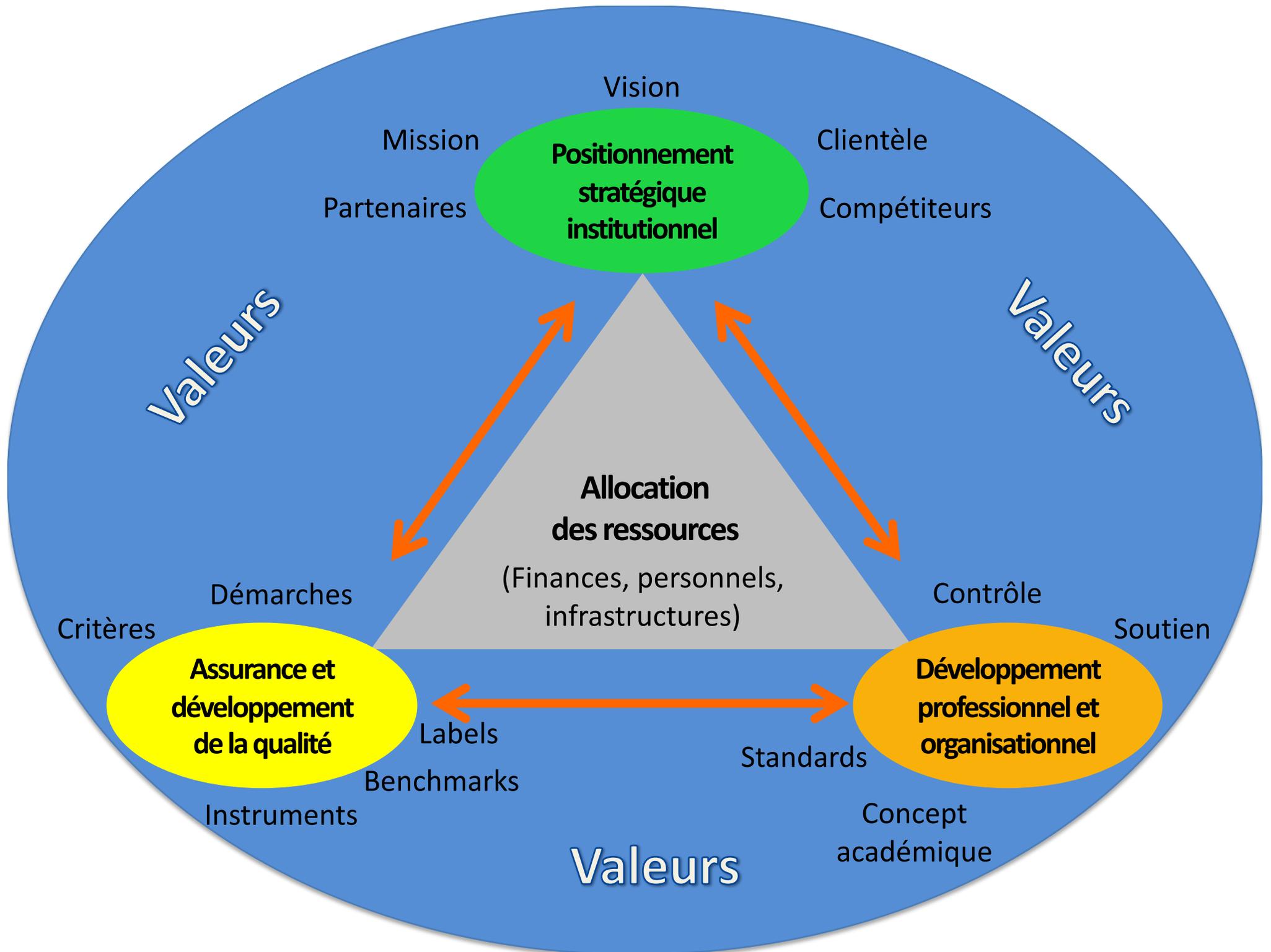
**Développement
professionnel et
organisationnel**

Valeurs

Quel lien entre pilotage et qualité ?

L'assurance et le développement de la qualité :

- Sont étroitement reliés au positionnement stratégique institutionnel ainsi qu'au développement professionnel et organisationnel
- Dépendent de l'allocation des ressources à disposition de l'institution
- Découlent des valeurs adoptées par les divers acteurs de l'institution (par ex. enseignant-e-s, étudiant-e-s, personnels cadres, personnels administratifs et technique)



Vision

Mission

Partenaires

**Positionnement
stratégique
institutionnel**

Clientèle

Compétiteurs

Valeurs

Valeurs

**Allocation
des ressources**
(Finances, personnels,
infrastructures)

Démarches

Contrôle

Critères

Soutien

**Assurance et
développement
de la qualité**

**Développement
professionnel et
organisationnel**

Labels

Standards

Benchmarks

Concept
académique

Instruments

Valeurs

Le pilotage stratégique institutionnel

Mission : Qui sommes-nous et à quoi servons-nous dans les paysages national et international de l'enseignement supérieur ?

Vision : Comment souhaitons-nous évoluer dans les années à venir ? A quoi devrions-nous ressembler dans 5, 10 ou 15 ans ?

Clientèle : Qui sont nos étudiant-e-s privilégié-e-s ? Pourquoi ? Comment faisons-nous pour les attirer et les fidéliser ?

Partenaires : Avec qui devrions-nous travailler pour accomplir notre mission et avancer vers notre vision (selon nos ressources limitées) ?

Compétiteurs : Qui sont les acteurs du domaine ? A qui ressemblons-nous ? Avec qui risquons-nous d'entrer en compétition ? Pourquoi ?

Le développement professionnel et organisationnel

Concept académique : Comment sont organisés nos programmes d'études ? A quoi ressemblent nos activités de recherche ? Quel type de prestations de service offrons-nous ? A qui les offrons-nous ?

Standards : Comment déterminons-nous que le niveau de compétence des divers-e-s intervenant-e-s est optimal à l'égard de notre mission ? Que la structure organisationnelle répond au mieux à nos besoins ?

Contrôle : Comment nous assurons-nous que les divers-e-s intervenant-e-s entrent dans une démarche d'amélioration continue de leurs activités académiques ? Comment détectons-nous les problèmes ?

Soutien : Comment les divers-e-s intervenant-e-s développent-ils/elles leurs compétences ? Comment les divers-e-s intervenant-e-s ou l'institution toute entière font pour apprendre de leurs expériences ?

L'assurance et le développement de la qualité

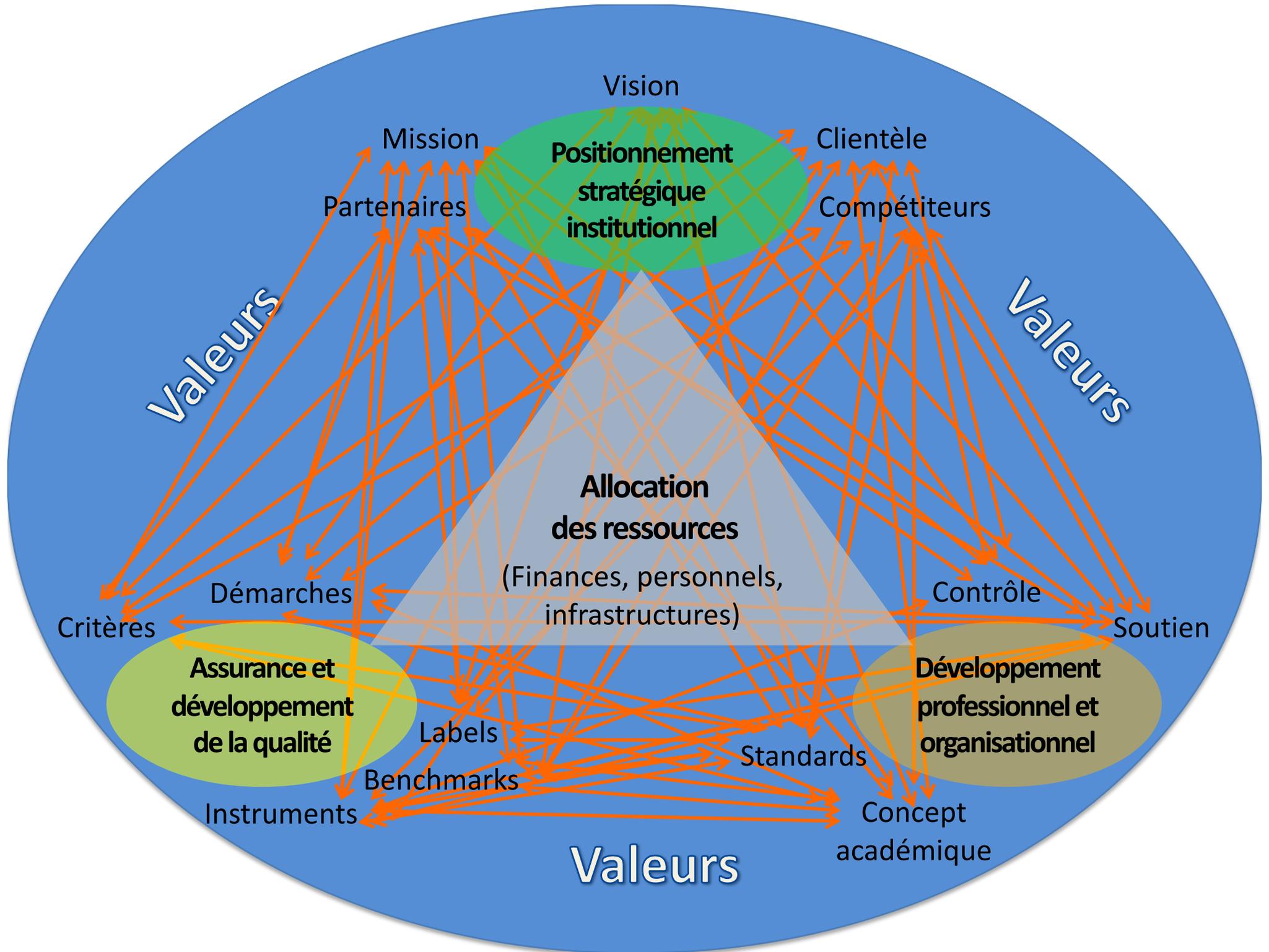
Démarches : Comment nous assurons-nous de bien remplir notre mission, à la hauteur des moyens à disposition (*fitness for purpose*) ?

Instruments : A l'aide de quels outils recueillons-nous en continu des renseignements sur nos activités en vue de prendre des décisions ?

Critères : Comment parvenons-nous à déterminer que nous répondons bien à notre mission (par ex. efficacité, efficience, exhaustivité) ?

Benchmarks : Comment savons-nous que les critères que nous appliquons sont bien adaptés à une institution comment la nôtre ?

Labels : Quelles certifications reconnues peuvent guider nos réflexion et action en matière d'assurance et de développement de la qualité ?



Vision

Mission

Positionnement
stratégique
institutionnel

Clientèle

Partenaires

Compétiteurs

Valeurs

Valeurs

Allocation
des ressources

(Finances, personnels,
infrastructures)

Démarches

Contrôle

Critères

Soutien

Assurance et
développement
de la qualité

Labels

Développement
professionnel et
organisationnel

Standards

Benchmarks

Concept
académique

Instruments

Valeurs

En guise de conclusion

La qualité est une composante essentielle de la stratégie académique d'une institution d'enseignement supérieur :

- étroitement reliée au positionnement stratégique et au développement professionnel et organisationnel
- dépend de l'allocation des ressources à disposition et des valeurs adoptées par les divers acteurs institutionnels

La responsabilité de la qualité (vision, stratégie, mise en œuvre, évaluation) ne peut être déléguée à un service spécialisé qui recueille et met à disposition les données nécessaires au pilotage efficace

La direction de l'institution d'enseignement supérieur doit piloter la démarche qualité (vision, stratégie, mise en œuvre, évaluation) pour maintenir la cohérence globale de la stratégie académique