



UNIL | Université de Lausanne

Institut des Hautes Etudes en Administration Publique

Quartier UNIL Mouline

Rue de la Mouline 28

CH – 1022 Chavannes-près-Renens

Master en administration publique (MPA)
Travail de master
« Analyse du système d'accréditation des hautes écoles universitaires suisses, le cas d'UniDistance »

Rapporteur : Prof. Yves Emery

Co-rapporteur : Prof. Jean-Loup Chappelet

Expert extérieur : Dr Sc. Pol. Guy Haug

Automne 2016



FORMATION | **UNIVERSITÄRE**
UNIVERSITAIRE | **FERNSTUDIEN**
A DISTANCE, SUISSE | SCHWEIZ

« Ce n'est pas l'espèce la plus forte qui survit, ni la plus intelligente, mais celle qui s'adapte le mieux au changement. »

Charles Darwin

PANNATIER Stéphane

Chavannes-près-Renens, novembre 2016

Table des matières

1	Remerciements	1
2	Résumé.....	1
3	Introduction	3
3.1	Introduction commune	3
3.2	Introduction thématique spécifique	3
4	Accréditation : contexte, enjeux, impacts et rôles.....	4
4.1	La globalisation de l'économie.....	5
4.2	L'internationalisation de la politique	5
4.3	L'individualisation de la société.....	6
4.4	Conséquences de ces tendances sur la société	6
4.4.1	Conséquences sur la famille et la vie en général.....	7
4.4.2	Conséquences sur les loisirs	8
4.4.3	Conséquences sur le marché du travail	8
4.4.4	Conséquences sur la formation.....	9
4.5	Le marché des hautes écoles universitaires.....	10
4.5.1	Positionnement et différenciation sur le marché de l'éducation	10
4.5.2	Les hautes écoles à distance	13
4.6	Les classements universitaires internationaux	15
5	Accréditation, aspects externes de l'assurance qualité	17
5.1	Accréditation institutionnelle, introduction au système suisse.....	17
5.2	Accréditation des programmes	17
5.3	Bref historique	17
5.4	UniDistance, une institution du domaine des hautes écoles	20
5.4.1	Pourquoi UniDistance ?.....	20
5.4.2	Stratégie	21
5.4.3	Publics cibles et marché.....	22
5.4.4	La qualité et l'accréditation, des outils de positionnement	24
6	Problématique particulière	24
6.1	Historique des démarches qualité à UniDistance	24
6.1.1	Période « reconnaissance » 1992 - 2003.....	24
6.1.2	Période « accréditation » 2004 - 2010.....	28
6.2	Etat des lieux dès 2010 – actions en cours	29
6.2.1	Recherche d'un système de gestion de la qualité	29
6.2.2	Groupe de pilotage de l'assurance qualité (LGQM)	30
6.2.3	Groupe de travail OAQ sur les directives d'accréditation institutionnelle LEHE ..	35

6.2.4	Le service EDUDL+	35
6.3	Standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle.....	36
6.3.1	Introduction aux standards de qualité.....	36
6.3.2	Objectifs généraux des standards de qualité	36
6.3.3	Analyse des standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle d'UniDistance.....	37
7	Comparaison.....	52
7.1	L'accréditation, respectivement l'évaluation des hautes écoles dans le cadre de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE).....	53
7.2	Le financement des hautes écoles	54
7.3	La gouvernance des hautes écoles	54
7.4	L'UNIL	54
7.5	UOC, Universitat Oberta de Catalunya.....	57
8	Présentation des résultats	61
8.1	Personnes interviewées.....	61
8.2	L'accréditation, respectivement l'évaluation des hautes écoles dans le cadre de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE).....	62
8.3	Le financement des Hautes écoles.....	65
8.4	La gouvernance des HEU.....	68
9	Analyses et discussions.....	69
9.1	Les enjeux de l'accréditation n'ont-ils pas été des alibis aux mains du politique ?	70
9.2	Quel impact du système d'accréditation suisse sur la gouvernance d'une haute école, d'UniDistance en particulier ?.....	71
9.3	Quel est le rôle de l'accréditation sur le positionnement international des institutions d'enseignement supérieur ?	72
10	Recommandations	73
10.1	Renforcement de la communication interne et externe	73
10.2	Analyse globale de la satisfaction.....	75
10.3	Réalisation d'un audit externe du système d'assurance de la qualité	78
10.4	Mise en place d'une politique du personnel.....	78
11	Conclusions.....	79
11.1	Le système d'accréditation institutionnelle des hautes écoles suisses	80
11.2	Conclusions communes.....	81
12	Liste des abréviations	83
13	Bibliographie	85
13.1	Sources.....	85

13.2	Ouvrages.....	86
13.3	Articles	86
14	Annexes	88
14.1	Articulation des travaux de MM. Carron et Pannatier	88
14.2	Compte rendu détaillé des interviews.....	89
14.2.1	L'accréditation, respectivement l'évaluation des hautes écoles dans le cadre de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE).....	89
14.2.2	Le financement des Hautes écoles	94
14.2.3	La gouvernance des HEU.....	100
14.3	Processus d'accréditation institutionnelle du Conseil suisse d'accréditation	104
15	ENGAGEMENTS DE L'AUTEUR DU MEMOIRE.....	105

1 Remerciements

En préambule à ce travail, je souhaiterais adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens d'abord à remercier mon directeur de mémoire Monsieur le Professeur Yves Emery ainsi que l'ensemble de l'équipe enseignante de l'Institut IDHEAP de l'Université de Lausanne pour la qualité de leur enseignement. Mes remerciements s'adressent également à mon collègue Monsieur Damien Carron pour son aide, son soutien critique et sa disponibilité. J'exprime ensuite ma gratitude au Conseil de Fondation d'UniDistance qui m'a permis de suivre cette formation et mis l'institution à ma disposition pour le sujet de ce travail. Je n'oublie pas ma famille et proches pour leur soutien bienveillant. Enfin, je remercie Madame Maria-Pia Tschopp, Vice-Présidente d'UniDistance pour son précieux et patient travail de relecture et de correction.

Merci à tous et à toutes.

2 Résumé

L'article 63a, al. 3, de la Constitution suisse fait expressément obligation à la Confédération et aux cantons de veiller à la garantie de l'assurance de la qualité dans l'espace des hautes écoles¹. Tandis que les hautes écoles sont responsables de l'assurance qualité interne, la Confédération et les cantons veillent ensemble à la mise en place dans chaque haute école de systèmes d'assurance de la qualité conformes à des critères nationaux communs et aux standards internationaux. Ils édictent des directives d'accréditation institutionnelle. Le devoir de l'assurance de la qualité et son contrôle dans le cadre de l'accréditation institutionnelle donnent une plus grande visibilité nationale et internationale aux hautes écoles. Ils peuvent faciliter l'orientation et les choix des étudiants, des représentants des hautes écoles, des politiques, du monde du travail et de la société entière. Ils contribuent aussi à soutenir le profil des hautes écoles, à améliorer la reconnaissance internationale et la comparabilité des diplômes au sens du processus de Bologne.

L'accréditation institutionnelle vise à vérifier que le système d'assurance de la qualité d'une haute école réponde aux exigences **minimales** de la politique des hautes écoles. Cela inclut notamment la qualité de l'enseignement, de la

¹ Art. 63a de la Constitution fédérale qui dit à l'alinéa 3 : « La Confédération et les cantons veillent ensemble à la coordination et à la garantie de l'assurance de la qualité dans l'espace suisse des hautes écoles. »

recherche et des services, une qualification appropriée du personnel, une direction et une organisation efficaces. Seules les hautes écoles qui offrent un enseignement, une recherche et des services dans plusieurs disciplines ou domaines d'études peuvent être accréditées comme université ou haute école spécialisée. De plus, les hautes écoles et leurs collectivités responsables doivent présenter les garanties suffisantes pour la pérennité de l'institution. Toutes les universités, hautes écoles spécialisées et hautes écoles pédagogiques cantonales ainsi que les écoles polytechniques et autres institutions fédérales du domaine des hautes écoles existantes sont soumises à l'obligation de se faire accréditer.

L'accréditation institutionnelle représente un but en soi pour la Confédération et les cantons. Elle permet une mise en conformité du système suisse en regard de la pratique internationale et des exigences du processus de Bologne. Elle assure une gouvernance et un financement harmonisé sur le plan fédéral de tous les types de hautes écoles du niveau tertiaire et fournit une garantie aux bénéficiaires quant à la qualité du marché de la formation supérieure suisse. Du point de vue des hautes écoles, l'accréditation représente un moyen coercitif, ou une opportunité de mettre en place une politique de la qualité qui soit institutionnelle et portée par l'ensemble de la communauté. Elle représente un changement de paradigme entraînant des adaptations, quelquefois douloureuses et coûteuses, parfois perçue comme un mal nécessaire, elle est vécue différemment d'une institution à l'autre et dans l'ensemble, plutôt bien acceptée.

L'analyse du système d'accréditation institutionnelle des hautes écoles universitaires suisses, par l'exemple du cas particulier d'UniDistance, institut de formation universitaire à distance créé en 1992, a permis de montrer d'une part, l'évolution du système d'aide aux universités depuis les années 90 jusqu'à aujourd'hui et d'autre part, à travers le prisme de l'assurance de la qualité, l'internationalisation, la régulation et l'harmonisation nationale du système de formation tertiaire en Suisse. Notre recherche tente de comprendre pourquoi et comment les hautes écoles suisses ont évolué suite aux réformes légales qui, par des pressions externes ont engendré des tensions lesquelles, de fil en aiguille, ont permis les changements et les adaptations structurelles. Si la plupart des acteurs se sont acculturés aux questions d'assurance de la qualité, il aura tout de même fallu un changement de la Constitution fédérale et une nouvelle loi contraignante pour que les principes d'amélioration continue pilotés au plus haut niveau institutionnel soient inscrits dans la stratégie des hautes écoles. Pour UniDistance, l'assurance de la qualité fut dès le départ un moyen et un outil important, porté par une volonté interne, pour l'obtention de sa reconnaissance, intervenue en 2004 et pour l'accréditation institutionnelle qui

sera, d'ici à 2018/2019, l'aboutissement d'un travail de près de 30 ans visant à établir la formation universitaire à distance dans le paysage des hautes écoles suisses.

3 Introduction

3.1 Introduction commune

La réalisation de ce travail de mémoire en collaboration avec notre collègue Damien Carron, nous permet, sous le titre général « Approche qualité et excellence dans une haute école universitaire », d'aborder les deux aspects de la culture qualité à laquelle sont soumises actuellement les institutions d'enseignement supérieur en Suisse. Il s'agit respectivement de l'établissement d'un système d'assurance qualité et de l'obtention de l'accréditation selon la nouvelle loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE)². Notre contexte d'étude s'articule donc autour de l'approche qualité et excellence au travers du nouveau processus d'accréditation des hautes écoles suisses. Avec l'entrée en vigueur de la nouvelle loi fédérale (LEHE) au premier janvier 2015, la Suisse s'est dotée d'un nouveau système de gouvernance des acteurs de formations tertiaires. Nous allons porter notre analyse plus particulièrement sur le cas UniDistance, un institut universitaire offrant de l'enseignement à distance et devant répondre aux nouvelles exigences comme tout autre acteur. Notre investigation portera sur les origines, les buts, les enjeux particuliers, les différences, les attentes, les modèles et les évolutions. Elle apportera un éclairage sur ces questions et proposera des mesures concrètes pour adapter UniDistance aux nouvelles exigences, au nouveau paradigme et la rendre compatible avec les critères actuels dans le but d'obtenir l'accréditation. La question de l'impact des nouvelles exigences en matière d'accréditation sur la politique globale d'assurance qualité au sein d'UniDistance fera également partie de notre sujet d'étude. Il sera pour nous intéressant de tenter de déterminer dans quelle mesure cette contrainte extérieure influence le modèle de gouvernance de notre institution. Nous tenterons de répondre à la question : culture qualité : prétexte ou but en soi ?

3.2 Introduction thématique spécifique

Depuis la dernière décennie, les hautes écoles ont largement gagné en autonomie. Le retrait progressif de l'État de leur gestion a entraîné un changement de leur gouvernance et de leurs structures organisationnelles. Plus

² Loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE) (RS 414.20).

elles gagnent en autonomie, plus elles doivent se gérer et se diriger seules. Des activités annexes deviennent alors essentielles, et de nombreuses missions doivent être adaptées ou redéfinies. Dans le même temps, la nécessité d'une gestion professionnelle grandit, ce qui se reflète dans les structures et fonctions, qu'elles soient nouvelles ou en cours de développement.

Avec la multiplication des institutions et des diplômes délivrés, ayant parfois une réputation qui peut être mise en doute, les autorités politiques ont le devoir de mettre en place des procédures de régulation et de contrôle en vue de garantir la valeur des titres et des établissements. De façon générale, le concept d'assurance qualité peut, en soi, se passer de toute « accréditation ». En effet, le label reçu lors d'une accréditation réussie, servira plus à démontrer, sur le plan international et inter-institution que l'on répond à des « standards » définis pour faciliter la mobilité des étudiants et des enseignants dans un marché de plus en plus globalisé. On peut parler ici d'effet de régulation. L'assurance qualité, elle, s'intéresse aux bonnes pratiques et poursuit des buts relatifs aux processus de production des savoirs et de la « valeur » des enseignements.

4 Accréditation : contexte, enjeux, impacts et rôles

Trois tendances générales principales exercent une influence massive sur la société et les individus du 21^{ème} siècle :

- la globalisation de l'économie ;
- l'internationalisation de la politique ;
- l'individualisation de la société.

Nous allons y revenir en détail et montrer comment elles ont influencé et influencent encore les mutations que doivent affronter les hautes écoles. Nous avons pu découvrir à quel point l'enseignement supérieur est soumis à des pressions en faveur du changement dans le monde entier³. Au niveau suisse, le Conseil fédéral, dans son message pour l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation pour la période 2017-2020⁴, explique dans quelle mesure et quelle proportion les hautes écoles contribuent à conserver et renforcer la compétitivité de la Suisse. Il souligne à quel point la société, l'économie et la science dépendent les unes des autres et se fécondent

³ OCDE, Analyse des politiques d'éducation, Chapitre 3 : Evolution des modes de gouvernance dans l'enseignement supérieur, 2003

⁴ Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation pendant les années 2017 à 2020, Conseil fédéral, 24 février 2016

mutuellement. Finalement, il justifie la nécessité de faire la promotion de la formation, de la recherche et de l'innovation pour la prospérité du pays, la cohésion sociale, le développement durable et l'attrait économique de la Suisse.

En conséquence, les hautes écoles doivent

- créer des connaissances ;
- améliorer l'équité ;
- répondre aux besoins des étudiants ;
- augmenter l'efficacité dans l'accomplissement de leurs tâches ;
- faire face à la concurrence (secteur privé, étranger, autres universités).

Finalement, les pouvoirs publics ne devraient plus directement gérer ce secteur ni favoriser l'autonomie des institutions.

4.1 La globalisation de l'économie

La globalisation de l'économie, respectivement des marchés, est une évolution qui a débuté il y a quelques années et est actuellement en cours. Ces modifications se reflètent principalement par des phénomènes d'intégration des marchés à l'instar de l'Union Européenne, de l'accord de libre-échange avec le Canada (CETA), des pays asiatiques et d'Amérique du Sud et par la libéralisation du commerce dans le cadre des accords GATT/OMC.

Ces tendances découlent directement des innovations techniques réalisées principalement dans les domaines des transports, des télécommunications et de l'informatique. Elles sont à considérer comme fondamentalement importantes et n'impliquent aucun jugement de valeur, qu'il fut bon ou mauvais. Ces innovations techniques doivent principalement garantir aux entreprises un meilleur accès global aux marchés et créer des conditions cadres aussi optimales que possible. Dans ces circonstances, ce sont avant tout les PME qui ont besoin d'aide afin d'être en mesure de transformer en avantages les inconvénients découlant de la globalisation. Le besoin de formation de base et de formation continue constitue l'une des réponses apportées par les gouvernements à ces questions de globalisation et chaque pays, chaque entreprise, finalement chaque employé ont la possibilité d'y contribuer.

4.2 L'internationalisation de la politique

L'internationalisation de la politique joue un rôle important également. En effet, des tendances, tels que la globalisation de l'économie, ont des conséquences sur les places de travail, la compétitivité, la création et la modification d'emplois mais peuvent favoriser aussi le terrorisme, la criminalité et la migration. De nouveaux dangers pour la santé publique et l'environnement entraînent une

remise en question des institutions politiques. Les solutions sont coordonnées dans un cadre international toujours plus large. Par conséquent, la marge de manœuvre de la politique nationale se réduit de plus en plus. Ainsi, il est devenu usuel au plan fédéral d'adapter les projets de lois fédérales à des directives internationales comme celle de l'UE ou de l'OMC ou, dans des cas plus simples, de contrôler la « compatibilité internationale » de ces textes. Par ailleurs, une dérégulation des marchés anciennement contrôlés par l'Etat a lieu au plan intérieur et l'on assiste au „démantèlement » d'un grand nombre de monopoles. De ce fait, des nations étrangères tout comme des organisations internationales ou des instances supranationales peuvent exercer une influence politique accrue sur les économies nationales. Ce phénomène touche également les institutions et les organisations qui travaillent au sein de ces entités. Il est également possible de considérer cette évolution comme un défi posé à la société dans son ensemble, aux nations et aux régions.

4.3 L'individualisation de la société

Dans l'un de ses manifestes⁵, l'UNESCO constatait en 1996 déjà, que par « l'assujettissement de tous les domaines de la vie à des principes économiques », l'activité lucrative prend aujourd'hui une place surdimensionnée par rapport à la « capacité de défense » sociale d'autres domaines d'activités. Ainsi, les êtres humains se rencontrent de plus en plus sur des marchés du travail ou commerciaux virtuels. Ce phénomène les transforme en sujets égaux, du moins en ce qui concerne la conclusion d'affaires. Théoriquement, cela devrait contribuer à réduire les dépendances réelles. Les individus affrontent ainsi la liberté mais également l'anonymat du marché. En parallèle, l'Etat et ses organes perdent leur autorité „patronale et protectrice“, ce qui se traduit par des tendances à la privatisation et à la dérégulation sur le monde entier. L'une des conséquences de cette évolution est l'individualisation de la société dans laquelle l'homme jouit, il est vrai, de nombreuses libertés et possibilités dont il paie cependant le prix par la disparition d'un environnement normatif.

4.4 Conséquences de ces tendances sur la société

L'autonomie potentielle mais pas forcément recherchée dans le cadre de ces tendances fait apparaître des aspects problématiques. D'une part, la **concurrence** entre les institutions, les organisations, les entreprises et même les individus s'accroît. Les nouvelles conditions cadres définies provoquent une désolidarisation au sein d'une société à deux vitesses où les informations et les compétences détermineront le statut social de chaque individu. Les personnes

⁵ Commission nationale suisse sur l'UNESCO (1996), section formation et société : „L'emploi de demain : un défi pour la politique de formation ? “

disposant de la quantité d'informations et de compétences optimales tiennent le haut du pavé alors que celles qui en ont moins sont à la charge de l'aide sociale publique. L'usage fait de ce gain d'autonomie et la responsabilité propre qui en découle, constituent un thème central de cette société de l'information. Le problème s'aggrave encore par la pression résultant de la durée moyenne d'utilité de plus en plus réduite du savoir, des activités vitales, des produits, des relations et des structures. La disponibilité toujours plus rapide et plus étendue des informations nourrit une concurrence toujours plus exacerbée entre les diverses organisations et les individus. L'une des conséquences de cette concurrence toujours plus vive est la transformation de la société d'une société **de valeurs** en une société de **consommation**.

Considérant le secteur de la formation, nous pouvons esquisser quatre principaux secteurs de société concernés par cette réorientation et dans lesquels des modifications fondamentales ont lieu :

- la famille et la vie en général ;
- les loisirs ;
- l'activité lucrative ;
- la formation.

4.4.1 Conséquences sur la famille et la vie en général

La famille est de plus en plus soumise à des forces centrifuges. Les enfants quittent plus rapidement le cadre familial traditionnel et sont ainsi intégrés beaucoup plus tôt aux diverses institutions préscolaires et à l'école. Ils participent également beaucoup plus souvent à des activités extra-familiales (sport, musique, hobbies, ...). Les adolescents tout particulièrement ont un besoin de mobilité plus important et beaucoup plus précoce, par exemple, en profitant toujours plus largement de programmes d'échange et de séjours linguistiques ou en fréquentant des écoles spéciales situées loin du lieu de domicile. Les enfants et les adolescents usent des „nouvelles technologies“ comme si cela allait de soi et de manière bien plus spontanée que la génération de leurs parents (digital natives). En découle dès lors également un accroissement rapide de la mobilité virtuelle.

Ces nouveaux médias étant utilisés plus intensément et toujours plus tôt, ils influencent, d'une manière toujours plus importante, l'état d'esprit social et les activités y découlant au sein de la cellule familiale.

Le rôle assuré actuellement et par le passé par la famille et l'école, constitue **de moins en moins un facteur structurant** pour les enfants. C'est l'une des conséquences de la disparition du « noyau » familial traditionnel. Dans les divers domaines de la formation et des loisirs, nous constatons l'émergence

d'une globalisation de l'accès aux connaissances et aux informations débouchant sur des comportements *essai-erreur* d'un nouveau genre. C'est la recherche d'une **individualisation accrue** au sein de la société, véritable paradoxe à la mondialisation culturelle et économique.

4.4.2 Conséquences sur les loisirs

Les loisirs sont influencés par diverses tendances. La concurrence accrue entre organisations et la durée d'utilité moyenne des produits et des informations ont des conséquences directes sur les loisirs des individus. En effet, les loisirs et le comportement de loisir constituent des facteurs déterminants du marché, tout spécialement pour l'organisation économique. Cela signifie que l'économie crée continuellement des besoins de loisirs afin de pouvoir commercialiser ses produits (par exemple la chimie « lifestyle », le secteur sportif etc.) Ici apparaît un cercle **loisirs – besoins – consommation**.

Les loisirs se conçoivent certainement en fonction des besoins du monde professionnel et de la situation de vie personnelle. Ainsi, les offres tout comme les institutions de formation, sont amenées à s'adapter à ce paradigme.

4.4.3 Conséquences sur le marché du travail

Nous partons de l'hypothèse que le temps de travail continuera à se réduire à l'avenir dans les pays industrialisés. L'informatisation du travail est désormais réalisée à une grande échelle et l'étape qui nous concerne actuellement est la « **virtualisation** ». En effet, on travaille avec de nouveaux médias qui fournissent non seulement des représentations virtuelles de la réalité mais aussi et surtout l'activité virtuelle de travail. Cette dernière se distingue par le fait que les idées ainsi que les informations et les compétences correspondantes des collaborateurs deviennent toujours plus importantes. Un individu ne se contente pas de proposer ses compétences et son savoir-faire à son employeur mais il le fait là où ce dernier peut en tirer un profit maximal et là où les meilleures conditions pour le collaborateur sont réunies. Nous assistons par conséquent à des temps de travail irréguliers, plutôt courts et réduits, et à des changements d'employeur beaucoup plus fréquents (fluctuation). La technologie de l'information en sa qualité d'élément logistique, joue, quant à elle, un rôle toujours plus déterminant.

Dans le cadre de leurs activités lucratives, on attend des employés non seulement des compétences toujours plus spécialisées mais également des compétences très générales relevant des compétences sociales telles que la communication, le travail d'équipe, la collaboration interdisciplinaire etc. Cela exige entre autres une flexibilité et une mobilité élevées et plus particulièrement

des compétences d'innovation pointues au sens de la conception d'idées et de l'autonomie.

4.4.4 Conséquences sur la formation

Le rythme accru des modifications dans les domaines des relations avec l'employeur, de l'activité professionnelle mais aussi des relations sociales exige non seulement des individus qu'ils fassent preuve de flexibilité, comme on l'entend souvent, mais aussi d'une véritable capacité d'innovation, et ceci pas uniquement pour les postes de cadres.

La conséquence pour les institutions de formation en est que le transfert de connaissances spécialisées reste un élément déterminant. A cela s'ajoutent également le transfert de techniques culturelles et d'informations relatives à leurs transformations ainsi que le développement nécessaire correspondant de la personnalité et de l'identité des individus. Globalement, cela accroît la demande de formation et, caractéristique remarquable, cette dernière conserve le même degré de nécessité dans toutes les phases de la vie : l'apprentissage tout au long de la vie devient indispensable.

Il en découle encore un autre type d'organisation de la formation. De **bénéficiaire**, l'individu se transforme en demandeur, véritable **client** de formation. Cela signifie qu'il va chercher les contenus là où ils conviennent le mieux à sa situation de vie. Sous la « pression » des besoins et des possibilités de la société moderne esquissée ci-dessus, les institutions de formation ou d'apprentissage **se transforment** de **transmetteurs** de matières d'enseignement en **fournisseurs** de matières d'enseignement.

Par conséquent, il n'y a plus de lien fidèle entre écoliers, étudiants, adultes, entreprises et les institutions de formation particulières. Apparaît une situation de **concurrence** entre les institutions, tant sur le plan national qu'international. Ces dernières doivent s'organiser en réseaux afin de pouvoir survivre. Pour les institutions elles-mêmes, une remise en question permanente de leur assortiment de formation et de la manière dont elles mettent leurs savoirs et leurs résultats de recherche à disposition devient indispensable. Les institutions doivent donc faire preuve d'une force innovatrice élevée, elles doivent constamment adapter leurs assortiments de formation et élargir leur secteur marketing. En effet, une modification déterminante réside dans le fait que l'offre de formation se transforme **en marché de formation** sur lequel chaque fournisseur de cours devra faire ses preuves.

4.5 Le marché des hautes écoles universitaires

Les hautes écoles universitaires en Suisse et plus globalement l'enseignement tertiaire fournissent des activités basées sur des lois ou réglementations fédérales, cantonales et intercantionales. Elles offrent donc un service public et produisent des « biens publics ». Alors pourquoi parler de marché si, par définition, l'utilisation des services ou produits fournis par les hautes écoles soit non-rivale⁶, et non-exclusive⁷ ?

4.5.1 Positionnement et différenciation sur le marché de l'éducation

Dans un contexte toujours plus globalisé et dans lequel les technologies annihilent pratiquement la notion de distance et de temps, il devient possible pour chacun de suivre des études où bon lui semble et quand son emploi du temps le lui permet. Parallèlement, les meilleures hautes écoles d'un pays, disposant d'une excellente image de « marque », peuvent décider de créer une filiale n'importe où dans le monde ou de mettre en œuvre les technologies au profit de leurs programmes de formation qui seront donc disponibles partout et en tout temps⁸. De ce fait, chaque haute école possède le potentiel de devenir un acteur et donc un concurrent sur le marché mondial de l'éducation. Vu sous un autre angle, nous pouvons dire que chaque haute école active habituellement sur son marché national ou régional, voit émerger actuellement des concurrents issus potentiellement du monde entier et parmi lesquels figurent notamment les meilleures universités.

En réponse à cette situation où les forces du marché interfèrent de plus en plus contre ou avec celles de l'Etat, dans un domaine traditionnellement entièrement public, les gouvernements et les hautes écoles ont dû adapter leur modèle de gouvernance. En effet, la tendance générale veut que les pouvoirs publics cessent de piloter directement les institutions d'enseignement supérieur et mettent en place des processus de gestion et d'influence qui leur confèrent une plus grande autonomie. Si l'Etat leur accorde ainsi sa confiance, il attend en retour une transparence totale sur les processus de gestion et sur l'utilisation des moyens financiers mis à disposition (accountability). Au travers de l'accréditation institutionnelle, les hautes écoles se trouvent dans l'obligation de répondre de leurs performances. Ainsi, elles ne peuvent plus considérer leur

⁶ La notion de non-rivalité signifie que la consommation du bien par un agent ne modifie pas la quantité disponible de ce bien pour les autres consommateurs.

⁷ La notion de non-exclusivité signifie que dès lors que le bien est produit, il devient disponible pour tous.

⁸ Nous pouvons citer ici l'exemple de l'University of London qui dès 1858 ouvrit des « tutorial colleges » pour assister les étudiants en dehors de Londres avec des études par correspondance, elle est actuellement active partout dans le monde : <http://www.londoninternational.ac.uk/>

existence comme acquise du simple fait qu'elles sont actives depuis « toujours ». Elles doivent maintenant se positionner différemment pour :

- satisfaire aux standards inscrits dans les procédures d'accréditation ;
- être compatible avec les règles de financement fixées par les pouvoirs publics ;
- renforcer leur position sur le marché.

Pour survivre et se développer à long terme, les hautes écoles doivent donc élaborer et mettre en œuvre des stratégies d'organisation en adéquation avec les missions que leur confient les pouvoirs publics. Il ne s'agit pas pour autant de « privatiser » les institutions dont la vocation première reste du domaine du service public, à savoir de générer du savoir, de transmettre des connaissances et de développer des compétences pour une communauté d'apprenants dont les besoins sont devenus globaux. Le défi dans ce contexte dual est d'arriver à se positionner sur le marché en utilisant les outils et les méthodes de gouvernance des entreprises privées tout en agissant selon la mission première qui relève du bien public.

Voyons les facteurs principaux qui poussent les hautes écoles à effectuer des transformations⁹ :

- des réductions du soutien financier public ce qui oblige à trouver des sources de financement nouvelles et diversifiées ;
- la pression permanente des gouvernements et du secteur industriel pour développer la recherche appliquée et assurer des prestations éducatives convenant aux entreprises et aux organismes du secteur public (Gibbons, 1998) ;
- le mouvement pour la formation tout au long de la vie (Ojala, 1998) ;
- la mondialisation de l'enseignement supérieur sous ses diverses formes et les possibilités offertes par la révolution de la société du savoir et de l'information (Duderstadt, 2000 ; Scott, 1999).

Les conséquences pour les hautes écoles sont les suivantes :

- une modification radicale des besoins de formation ;
- de nouvelles formes de concurrence ;
- une nouvelle configuration et de nouveaux modes de fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur.

Dans son message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation (2017 à 2020), le Conseil fédéral continue d'accorder au

⁹ L'enseignement tertiaire au XXI^e siècle : enjeux et perspectives (OCDE, Gestion de l'enseignement supérieur, page 115 et ss)

domaine de la formation, de la recherche et de l'innovation une très haute priorité. Dans le programme de la législature 2015 à 2019, il a retenu l'objectif suivant : « *La Suisse reste à la pointe de la formation, de la recherche et de l'innovation, et le potentiel de main d'œuvre indigène est mieux exploité* ». ¹⁰ A travers ce message le Conseil fédéral fixe un certain nombre d'objectifs et de priorité et donne aux prestataires de services les moyens financiers de les réaliser. De cette manière, il influence pro-activement le système d'enseignement supérieur en Suisse, lui confère un objectif de positionnement clair sur la scène internationale (rester à la pointe) et lui donne une mission qui s'inscrit davantage dans la fabrication de compétences directement exploitables par le marché du travail, (surtout par les entreprises privées), que dans la transmission ou la création de savoirs et connaissances. Le système éducatif suisse serait-il en train de passer du statut de service public national à celui de secteur économique de pointe dans la compétition mondiale des territoires et des capitaux ?

Les tendances actuelles des rapports entre financement et pouvoirs de décision montrent que le pouvoir académique sur les finalités, le contenu et les méthodes d'enseignement continue de décliner, que la structure et la gestion des producteurs de services d'enseignement se banalisent sur le modèle de l'industrie capitaliste. Nous avons récemment pu lire dans la presse une revendication issue de l'université de Zurich arguant que si l'on voulait avoir les meilleurs professeurs-chercheurs, il faudrait alors pouvoir les payer... Quand on sait quels sont les niveaux de rémunération du privé (secteur chimie ou Google), on comprend le sentiment de « dénuement » que peuvent ressentir les hautes écoles suisses, peu concurrentielles à ce niveau, qui voient des « cerveaux » leur échapper et s'en aller « vendre » leur savoir au plus offrant. Nous le voyons : non seulement les moyens financiers mis à disposition des institutions, mais surtout la capacité de ces dernières à les utiliser de façon autonome, vont leur permettre d'accroître leur attractivité sur le marché de l'emploi et, par effet de causalité, augmenter leur potentiel d'obtenir ou de garder les meilleurs professeurs.

¹⁰ Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation pendant les années 2017 à 2020, Conseil fédéral, 24 février 2016

4.5.2 Les hautes écoles à distance¹¹

La notion d'enseignement ou de formation ouverte et à distance correspond à des approches qui proposent une démarche permettant d'ouvrir l'accès à la formation, en libérant les étudiants des contraintes de temps et de lieu. Cela offre une grande flexibilité aux individus et aux groupes d'apprenants. La formation à distance connaît une croissance rapide, et son impact potentiel sur les systèmes de prestation éducative s'est largement accru grâce au développement des technologies de l'information basées sur l'Internet.

Pour l'étudiant, l'enseignement à distance est synonyme d'affranchissement des contraintes de temps et d'espace et lui donne donc la possibilité d'associer travail, famille, loisir et études. Cela peut également signifier une approche plus centrée sur l'apprenant, un enrichissement, une qualité supérieure et de nouveaux modes d'interaction.

Pour les employeurs, il offre la possibilité d'une qualité supérieure et en général d'un perfectionnement professionnel rentable sans devoir quitter le lieu de travail. Il permet une remise à niveau des compétences, une productivité accrue et le développement d'une nouvelle culture de l'apprentissage et de la connaissance. De plus, il signifie un partage des coûts, du temps de formation et une transférabilité directe et accrue de la formation.

Pour les gouvernements, le potentiel principal que détient l'enseignement à distance est d'accroître la capacité et la rentabilité des systèmes éducatifs. Il permet d'atteindre des groupes cibles pour lesquels participer à des formes classiques de formation est exclu et offre donc un moyen de pallier aux manques de personnels qualifiés. Il soutient et renforce la qualité et la pertinence des structures éducatives existantes. Il veille à ce que les hautes écoles et les programmes éducatifs soient en rapport avec les réseaux et les ressources en information qui ne cessent d'apparaître. Il favorise l'innovation pédagogique et les perspectives pour l'apprentissage tout au long de la vie.

¹¹ Nous avons dans ce chapitre repris et résumé l'essentiel d'un rapport de l'UNESCO rédigé en 2003 sur l'enseignement ouvert et à distance, tendances, considérations politiques et stratégiques, publié sous la coordination de Evgueni Khvilon que nous avons eu la chance de rencontrer à plusieurs reprises lors des conférences annuelles de l'EADTU. L'un des rédacteurs principaux de ce rapport est le professeur Alan Tait qui était invité, début septembre 2016 par UniDistance pour y présenter quelques-uns de ses concepts. Le Prof. Tait est un expert dans les domaines de la formation ouverte et à distance ainsi que des apprentissages en ligne. Ses principaux centres d'expertises se situent au niveau du support aux apprenants ; du développement organisationnel des programmes et des curriculums ; du coaching et de l'accompagnement pour le développement personnel et le leadership. Le Prof. Tait a conseillé et informé l'UNESCO, le Commonwealth of Learning et la Commission européenne, ainsi que de nombreuses autres institutions en Amérique du Nord, en Europe et en Asie. Aujourd'hui, il est Emeritus de l'Open University UK, où il fut directeur du Développement international et de la Formation des Enseignants, Doyen de faculté et Pro-Vice-Chancellor. Il a édité le journal européen de l'enseignement à distance et du eLearning : « Open Learning, the European Journal of Distance and eLearning (EURODL) » ainsi que le « Journal of Learning and Development ».

La formation à distance au niveau tertiaire témoigne d'un modèle de développement double. D'un côté, de nombreuses universités à distance unimodales ont vu le jour pour absorber un grand nombre de nouveaux apprenants, alors que, de l'autre, un nombre croissant d'universités traditionnelles ont commencé à dispenser également leurs programmes de formation à distance ce qui joue donc un rôle particulièrement décisif dans la création de la société mondiale fondée sur le savoir.

La formation à distance existe depuis une centaine d'années dans les régions les plus développées et depuis une ou deux générations dans celles qui sont en voie de développement. Dans les pays très peuplés du monde en voie de développement, l'enseignement ouvert et à distance a offert d'importantes perspectives pour l'enseignement et la formation avec l'apparition d'universités à distance comptant parfois plus d'un million d'étudiants. Beaucoup de pays considèrent, par conséquent, la formation à distance comme une stratégie décisive dès lors qu'on voudra développer l'accès à la formation, élever le niveau de la qualité et assurer le rapport coût-efficacité. Le besoin de développer les perspectives d'apprentissage tout au long de la vie, l'évolution des exigences relatives à l'éducation populaire ainsi que le besoin de nouvelles compétences constituent les défis qu'il n'est pas facile de relever à partir des structures et des établissements de type classique. Les gouvernements, l'industrie et les établissements d'enseignement sont désireux de développer d'efficaces mises en application des nouvelles technologies et de répondre en même temps aux besoins des apprenants. Cependant, les méthodes classiques d'enseignement continuent de prospérer, et ce domaine témoigne d'une grande diversité d'approches de la mise en œuvre des nouvelles stratégies, avec des succès variés.

Il existe une très grande offre de cours et programmes de formation offerts dans l'enseignement supérieur à distance. Cela a toujours été le cas depuis l'invention de l'éducation à distance vers la fin du XIX^e siècle, lorsque l'utilisation de nouvelles technologies (c'est-à-dire les systèmes ferroviaires qui venaient à l'appui des systèmes postaux) a permis de dispenser un enseignement supérieur au-delà des limites du campus, en particulier dans de grands et « nouveaux » pays comme les États-Unis, le Canada, l'Australie, l'Afrique du Sud et la Russie. De même, ces pays ont ouvert la voie à l'utilisation de la radio pour l'enseignement de niveau universitaire, puis de la télévision et aujourd'hui de l'Internet. Dans ces pays, la forme d'organisation privilégiée était et demeure encore l'université bimodale.

La création de l'Open University au Royaume-Uni a fourni le modèle d'une université à distance unimodale intégrant les systèmes multimédias et les TIC à

la prestation de l'enseignement supérieur, modèle qui a été imité par la suite dans plus d'une vingtaine d'autres pays. Les universités à distance disposent de leurs propres diplômes et programmes, bien que ceux-ci soient en général semblables à ceux d'une université de type classique. La similitude des structures de programmes et de diplômes peut être considérée comme une preuve de qualité égale et rendre plus aisée la reconnaissance de l'éducation à distance au niveau du supérieur. L'Internet a suscité l'intérêt des universitaires pour l'idée de l'enseignement à distance, sans équivalent avec aucune technologie antérieure. Joint à la pression exercée par de nouveaux concurrents en matière d'inscription d'étudiants, cet enthousiasme technologique explique le nombre croissant d'universités traditionnelles qui optent aujourd'hui pour un statut bimodal ou hybride. De telles universités offrent d'ordinaire les mêmes programmes aux étudiants distance qu'aux internes et les soumettent tous, en général, aux mêmes conditions d'entrée et examens. Le succès et l'essor des universités à distance unimodales d'un côté ainsi que, de l'autre, la transformation des universités traditionnelles en universités bimodales constituent d'importantes contributions à la diversification et au développement des systèmes de l'enseignement supérieur.

La formation à distance en Suisse s'est développée dans les années 90 sur le modèle des universités à distance unimodales proposant la flexibilité en temps et en lieu à ses étudiants. Elle se positionne en complément de l'offre des universités traditionnelles et emploie majoritairement des professeurs issus de ces dernières lui permettant d'accéder aux enseignants les plus « prestigieux ». Les contenus de cours élaborés sont ainsi équivalents, les curricula similaires et les diplômes délivrés reconnus tant par les pairs que par le marché du travail.

4.6 Les classements universitaires internationaux

La compétition nationale et internationale entre les hautes écoles repose essentiellement sur leur "image de marque" qui peut être entretenue, d'une part par la qualité des prestations qu'elles fournissent, mais d'autre part par leur capacité à communiquer et à développer leur marque en utilisant les outils marketing classiques et souvent onéreux. L'UNESCO a procédé à un sondage qui révèle que près de 6% des budgets des hautes écoles à travers le monde est utilisé à des fins marketing. Dans un marché de l'éducation toujours plus globalisé où le nombre de produits de formation ne cesse de croître, il n'est pas étonnant de constater la multiplication des outils de comparaisons qui permettent aux employeurs, aux étudiants, aux décideurs politiques de choisir. Le rôle des agences d'accréditation n'étant pas de faire des classements ou des comparaisons nationales ou internationales, la question du positionnement des hautes écoles et de leur réputation est donc confiée à des tiers

principalement des médias tels que journaux (Times, Financial Times), revues, numéro spécial consacré chaque année au palmarès (Times Higher Education Supplement) et des universités (Jia Tong à Shanghai et Leiden).

Selon Annie Vinokur¹², les recherches sur les effets des classements sur les hautes écoles sont indéniables. D'une part, les institutions ont tendance à copier de plus en plus les mieux classées afin d'accéder elles aussi à un meilleur résultat. La conséquence est claire : augmenter la notoriété auprès des bailleurs de fonds et des partenaires potentiels (coopérations). D'autre part, les classements seraient bien plus efficaces que les efforts de normalisation produits par les démarches d'accréditation pour aligner les enseignements supérieurs sur un même modèle dominant.

A ce stade du développement de notre travail il est intéressant de noter la remarque suivante, faite par quatre professeurs de hautes écoles suisses amenés à s'exprimer sur la question des classements internationaux :

« La généralisation et l'impact croissant d'un nouvel instrument aussi puissant comportent des risques non négligeables à partir du moment où l'on ne sait pas très bien ce qu'il mesure ni ce que seront ses effets sur le système universitaire. »¹³

Nous tenons à souligner deux éléments. D'abord le fait que l'on ne sache pas très bien de quoi il s'agit, ou plus précisément de qu'est-ce qui est mesuré pour arriver à classer les institutions, comment et par qui. Et, ensuite, la question des effets de ces classements sur les hautes écoles. Nous tenterons d'apporter quelques réponses à cette question au travers des interviews et de l'analyse des données que nous avons récoltées.

La question qui nous préoccupe à ce stade est de savoir qui de l'accréditation ou des classements a basé ses critères d'évaluation en premier. Les standards d'accréditation sont-ils alignés sur ceux des classements internationaux, y a-t-il de ce fait un lien de cause à effet ?

¹² Annie Vinokur, Les nouveaux enjeux de la mesure de la qualité en éducation in revue inDirect, Bruxelles no 12.2008

¹³ Thomas Dyllick (Université de Saint-Gall), Hans-Dieter Daniel (Université de Zurich), Benedetto Lepori (Université de la Suisse italienne), Dimitrios Noukakis (Ecole polytechnique fédérale de Lausanne), dans http://www.universityrankings.ch/fr/methodology/on_rankings/introduction

5 Accréditation, aspects externes de l'assurance qualité

5.1 Accréditation institutionnelle, introduction au système suisse

La Déclaration de Bologne dispose que l'accréditation des hautes écoles doit être effectuée par des organes indépendants de l'Etat. Des réglementations uniformes sont indispensables pour la cohérence interne du degré tertiaire, car elles permettent de mieux comparer les prestations des différentes hautes écoles, d'améliorer leur acceptation mutuelle, et, par extension, la perméabilité entre elles. Elles favorisent également leur équivalence au niveau international.

La LEHE requiert, au niveau de l'accréditation institutionnelle, des hautes écoles suisses qu'elles disposent de leur propre système d'assurance de la qualité basé sur les critères nationaux et les standards internationaux. L'accréditation institutionnelle a pour but d'offrir une plus grande visibilité nationale et internationale aux hautes écoles, de servir d'outil d'information et de décision, de contribuer à renforcer la bonne image des hautes écoles et d'améliorer la reconnaissance internationale des diplômes de fin d'études. L'accréditation institutionnelle est la condition à remplir pour bénéficier du droit à l'appellation. L'ensemble des universités cantonales, hautes écoles spécialisées et hautes écoles pédagogiques reconnues selon le droit antérieur, les autres institutions du domaine des hautes écoles, ainsi que les hautes écoles et institutions fédérales du domaine des hautes écoles, sont soumises à l'accréditation. Hautes écoles et institutions privées doivent donc se soumettre à une accréditation institutionnelle si elles souhaitent faire usage du droit à l'appellation. L'instance de décision pour les accréditations institutionnelles est le Conseil suisse d'accréditation¹⁴.

5.2 Accréditation des programmes

L'accréditation des programmes conformément à la LEHE est facultative et ne peut être demandée que par des hautes écoles ou des institutions du domaine des hautes écoles disposant déjà d'une accréditation institutionnelle. L'instance de décision pour l'accréditation des programmes est également le Conseil suisse d'accréditation.

5.3 Bref historique

Avec l'entrée en vigueur le 1er janvier 2015 de la LEHE, l'obligation d'accréditation institutionnelle afin de pouvoir obtenir le droit d'appellation « université », « haute école spécialisée » ou « haute école pédagogique » est introduite. De ce fait, la Suisse s'est dotée d'un instrument permettant le

¹⁴ <http://akkreditierungsrat.ch/fr/conseil-suisse-daccreditation/>

contrôle strict de l'accès sur le marché des hautes écoles. L'accréditation institutionnelle est aussi une des conditions sine qua non que les hautes écoles de droit public se doivent de remplir si elles entendent bénéficier des subventions fédérales.

Jusqu'en 1999, il suffisait d'être reconnu par le Conseil fédéral sur la base de la loi sur l'aide aux universités (LAU) pour pouvoir bénéficier d'une contribution, toutes les autres questions étaient du ressort soit des cantons, soit des universités. Le droit aux subventions était donc le seul outil « **d'encouragement** » à la disposition du pouvoir fédéral.

Dès 1999, avec la révision de la LAU, apparaît un changement majeur dans le modèle de gouvernance des hautes écoles. En effet, la Suisse, qui figure parmi les premiers signataires de la Déclaration de Bologne, se doit de réformer son système afin d'en assurer la mise en œuvre. C'est à la Conférence des recteurs des universités suisses (CRUS) qu'incombera cette tâche, mais c'est surtout la Conférence universitaire suisse (CUS) qui prend de l'importance et se voit déléguer de nouvelles compétences parmi lesquelles celle d'édicter des directives sur l'évaluation de l'enseignement et de la recherche¹⁵ ainsi que sur la légitimité de l'accréditation¹⁶. Légitimité qui sera vérifiée par un organe indépendant, institué le 1^{er} octobre 2001, sous le nom d'Organe d'accréditation et d'assurance qualité (OAQ).

D'après les Directives de la CUS, les hautes écoles sont responsables de l'introduction d'un système d'assurance qualité interne en accord avec leur mission et leurs objectifs. Le système d'assurance qualité englobe les fonctions principales de la haute école universitaire, en particulier l'enseignement, la recherche et les services y relatifs. Les standards de qualité portent sur la stratégie, la portée du système, les processus et responsabilités, les évaluations, le développement du personnel, l'utilisation de l'information et la prise de décision, ainsi que sur la communication. Les audits de la qualité 2013/14 constituent, après 2003/04 et 2007/08, le troisième et dernier cycle d'audits pour les hautes écoles universitaires suisses. Avec l'entrée en vigueur en 2015 de la LEHE, l'accréditation institutionnelle remplace l'audit de la qualité.

Dans la foulée, l'OAQ est remplacé au début 2015 par l'AAQ, Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité¹⁷. Elle dépend du Conseil suisse

¹⁵ Loi sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles du 8.10.1999 Art. 6 al. 1 e.

¹⁶ Loi sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles du 8.10.1999 Art. 7 al. 2 c.

¹⁷ <http://aaq.ch/>

d'accréditation¹⁸ qui est l'organe commun de la Confédération et des cantons pour l'accréditation et l'assurance qualité des hautes écoles. Il n'est soumis à aucune directive et fonctionne comme instance d'accréditation pour les procédures d'accréditation au sens de la LEHE. Avec l'introduction de la nouvelle loi, les institutions peuvent choisir une agence d'accréditation autre que l'AAQ. Jusque-là, seul l'organe suisse était habilité à procéder aux évaluations. Le Conseil suisse d'accréditation est l'instance qui peut reconnaître d'autres agences¹⁹ d'accréditation, suisses ou étrangères, lorsqu'elles remplissent les conditions selon l'article 2 des Directives du Conseil suisse d'accréditation relatives à la reconnaissance d'agences pour l'accréditation selon la LEHE (Directives pour la reconnaissance) du 11 décembre 2015.

L'accréditation institutionnelle a pour but :

- d'offrir une plus grande visibilité nationale et internationale ;
- de servir d'outil d'information et de décision ;
- de contribuer à renforcer la bonne image ;
- d'améliorer la reconnaissance internationale des diplômes.

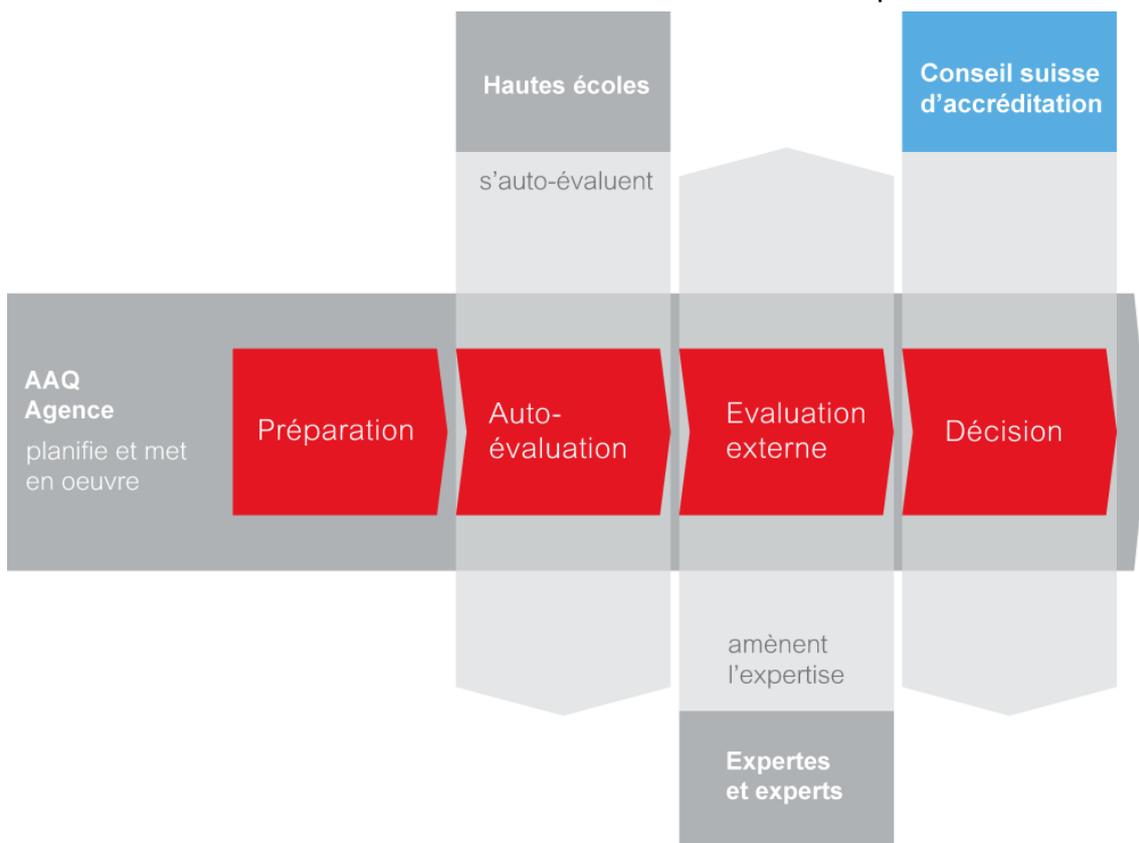


Figure 1 : Schéma du processus d'accréditation institutionnelle selon la LEHE

¹⁸ <http://www.akkreditierungsrat.ch/fr/>

¹⁹ La liste des agences reconnues peut être consultée à l'adresse : <http://akkreditierungsrat.ch/fr/agences/>

5.4 UniDistance, une institution du domaine des hautes écoles

5.4.1 Pourquoi UniDistance ?

UniDistance est un institut universitaire suisse qui a été reconnu par la Confédération selon la loi fédérale sur l'aide aux universités (LAU, art. 11) en 2004. Dès sa création en 1992, l'institution, organisée en fondation de droit privé, poursuit l'objectif vital de s'établir dans le paysage des hautes écoles suisses. Le Canton du Valais, qui l'a créée, la soutient *bon gré mal gré* dans toutes ses tentatives de reconnaissances et d'accréditations successives. A ce jour encore, obtenir l'accréditation représente un véritable « graal ». Cette institution présente donc un intérêt certain à être étudiée tant sur le plan des tentatives passées que celle à venir.

Son système d'enseignement est unique : les étudiants suivent leurs cours sur une plate-forme internet, rencontrent leurs professeurs plusieurs samedis par semestre et bénéficient d'un suivi personnalisé (blended learning). Il offre une solution idéale pour concilier des études avec un emploi, une famille, une mobilité réduite, une carrière sportive ou artistique. Avec ses trois sites à Brigue, Pfäffikon (SZ) et Sierre, UniDistance offre des formations universitaires de niveaux Bachelors et Masters, en français et en allemand, conduisant à des titres reconnus par la Confédération et par les pays signataires des accords de Bologne.

Répondre aux questions de recherche par l'étude du processus d'accréditation d'un tel dispositif de formation nous permettra de prendre le recul nécessaire sur la base des actions passées, de la littérature consultée et des interviews menées pour proposer des mesures futures favorisant les choix pertinents qui conduiront, à l'horizon 2019, à l'obtention de l'accréditation institutionnelle.

A ce jour, UniDistance se fonde sur les bases légales suivantes :

- au niveau de la Confédération : loi fédérale sur l'aide aux universités (LAU) et loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE) ²⁰ ;
- au niveau du Canton du Valais : loi cantonale sur la formation et la recherche universitaires du 2 février 2001 ; loi fixant la localisation des écoles cantonales du degré tertiaire et la contribution des communes sièges du 11 novembre 1999 ;

²⁰ Au moment où nous écrivons ces lignes (fin 2016), le système des hautes écoles universitaires suisses vit une période de transition entre le régime de la loi sur l'aide aux universités de 1999 (LAU) et de la nouvelle loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles de 2011 (LEHE) qui est entrée en vigueur, en partie, le 1er janvier 2015. C'est la raison pour laquelle nous avons mentionné les deux bases légales.

- au niveau intercantonal : accords intercantonaux universitaires (AIU) du 20 février 1997.

UniDistance disposait en 2015 d'une structure de financement répartie entre²¹ :

1. contributions publiques :
 - a. Confédération, Cantons, Communes, Région : 4.2 millions, 26 %
2. contributions liées aux études :
 - a. contributions intercantionales (AIU) : 7.8 millions, 48 %
 - b. taxes d'écolages : 4 millions 25 %
3. fonds tiers :
 - a. projets / Prestations diverses 1 %

Les dépenses, quant à elles, se composaient de la sorte :

1. frais liés aux études 4 %
2. personnel 65 %
3. administration 16 %
4. amortissements, autres 15 %

Bien que fondation de droit privé, UniDistance repose sur un partenariat privé/public et répond à une mission publique. Sa relation avec les autorités publiques s'inscrit donc dans une logique d'autonomie et de pilotage par contrats de prestations.

5.4.2 Stratégie

Les buts d'UniDistance ont été déclinés à partir de la stratégie institutionnelle mise en place par la Direction et le Conseil de fondation :

1. Obtenir l'**accréditation** institutionnelle et des filières selon la nouvelle loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE).
2. Ancrer l'institution dans le paysage des hautes écoles suisses et internationales.
3. Élargir et améliorer constamment l'offre d'études tant sur le plan quantitatif que qualitatif.
4. Encourager la recherche fondamentale et appliquée.
5. Poursuivre le développement d'une culture de la qualité qui corresponde à notre institution.
6. Développer, en collaboration avec la Fernfachhochschule (FFHS), le centre de compétences phare pour les études à distance et l'e-Learning en Suisse.
7. Planifier et réaliser notre propre infrastructure en collaboration avec la FFHS.

²¹ UniDistance : Rapport annuel 2015, Brigue, 2016.

Dès lors que la stratégie UniDistance a été connue, les organes de pilotage de l'institution en ont extrait la substance pour définir dans quelle mesure ils allaient bien pouvoir « aider », « favoriser », et « accentuer » ces buts institutionnels par la mise en place d'une stratégie de positionnement, notamment grâce à une politique soutenue de communication. Ils ont donc d'abord décliné leurs objectifs en matière de communication de la manière suivante :

1. Positionner UniDistance en tant que leader de la formation à distance en Suisse.
2. Construire la réputation de l'institution au sein du public, des médias, des milieux politiques et académiques.

À travers ces deux buts ils pourront également :

1. créer la « marque » UniDistance ;
2. améliorer sa notoriété ;
3. en faire une valeur sûre et reconnue ;
4. tisser des liens forts avec le public ;
5. obtenir la reconnaissance sociale, académique et politique.

5.4.3 Publics cibles et marché

Une fois ces objectifs connus, ils ont analysé et défini leurs publics cibles. Puis, des messages, des arguments clés de vente (Unique Selling Proposal, USP²²) ont été émis en direction de ces publics cibles.

De la vision traditionnelle d'étudiants, UniDistance passe, avec sa stratégie de communication, à une vision « **clients** » orientée « **services** ».

5.4.3.1 Les futurs étudiants

À ce jour, plus de 1500 étudiants, répartis sur l'ensemble du territoire suisse, poursuivent des études à UniDistance. Ils étudient en allemand ou en français et choisissent le mode d'études à distance car :

- Ils ont un emploi et souhaitent améliorer ou réorienter leur carrière.
- Ils sont généralement mère ou père de famille.
- Ils suivent une carrière sportive ou artistique.
- Ils voyagent beaucoup ou vivent à l'étranger.
- Ils ont une mobilité réduite.

Ces étudiants sont ambitieux : ils suivent des études car ils aspirent à de nouvelles perspectives professionnelles ou désirent préparer leur retour dans le

²² Reeves, R. (1961). *Reality in advertising*. New York: Knopf. (chapter 13)

monde du travail. Ils sont donc prêts à mener de front ces études et leurs autres engagements.

Les étudiants ou « étudiants potentiels » représentent le public cible prioritaire auquel UniDistance souhaite s'adresser. C'est pourquoi elle analyse en permanence la composition de son public, mais également des personnes qui s'intéressent aux formations offertes mais ne s'y inscrivent pas. Ces informations, comme par exemple la répartition en tranche d'âges, lui permettent de segmenter son marché et indiquent quels types de messages elle doit préparer.

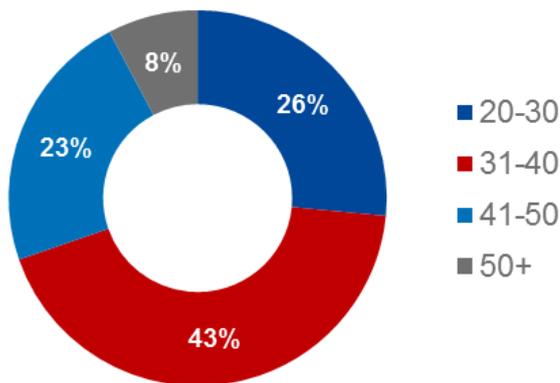


Figure 2 : Répartition des étudiants par tranches d'âges, mai 2016

5.4.3.2 Les acteurs de la politique

En Suisse, la politique de la formation supérieure relève principalement des Cantons et subsidiairement de la Confédération. UniDistance est portée par le Canton du Valais et c'est donc ce dernier qui est garant de sa politique. Les villes sites de Brigue et Sierre jouent également un rôle car une loi cantonale fixe leur niveau de contributions dès lors qu'elles hébergent une école du tertiaire.

Sur le plan de la politique académique, les acteurs que nous avons identifiés sont les Universités et Écoles polytechniques, les fonds et organes soutenant la recherche et l'innovation et, dans une moindre mesure, les acteurs économiques soucieux de former leur personnel.

5.4.3.3 Les médias

Les médias sont des vecteurs d'informations que l'institution prend en considération dans ses publics cibles. Ils ont un pouvoir important pour forger les opinions et asseoir une réputation (l'inverse étant également vrai). Ils sont lus, vus ou entendus par les deux premiers publics cibles, à ce titre, ils jouent pour UniDistance un rôle de multiplicateur. Ils sont le vecteur idéal pour faire

connaître à un large public l'existence même de la possibilité de réaliser des études selon le mode proposé.

5.4.3.4 Les arguments de ventes (USP)

Une fois les publics cibles connus, UniDistance a planché sur la question des arguments qui pourraient bien être mis en avant. Ici, comme pour les objectifs, la stratégie du « peu » a été préférée à celle du « trop ». En effet, tout au long du processus de création de la politique de communication, le souci de concision afin de marquer les mémoires est resté bien présent ; quatre arguments de vente ont été retenus :

1. un système d'enseignement unique orienté vers une **flexibilité maximale** : J'étudie quand je veux, où je veux ! Des formations qui s'adaptent à votre vie ;
2. des **diplômes reconnus**, des débouchés identiques à tout autre diplôme universitaire ;
3. une institution, un enseignement, des **professeurs de grande qualité** ;
4. un **encadrement optimal**.

5.4.4 La qualité et l'accréditation, des outils de positionnement

Dans la perspective d'une stratégie orientée « client », les attentes et les perceptions de la qualité des services offerts nécessitent d'être pilotés.

Le constat qui peut être dressé à ce stade est que les notions de qualité, de reconnaissance, d'accréditation sont utilisées à dessein par UniDistance dans le but de renforcer son positionnement, sa crédibilité et sa notoriété. Ainsi, la satisfaction client devient le cœur de son système éducationnel et la notion de **culture de la qualité** prend tout son sens et devient un des objectifs stratégiques qui permettra, d'une part d'être accrédité, et d'autre part de se différencier dans un marché de la formation toujours plus compétitif et globalisé.

6 Problématique particulière

6.1 Historique des démarches qualité à UniDistance

6.1.1 Période « reconnaissance » 1992 - 2003

Depuis 1987, le canton du Valais pratique une politique «VS-Universités» en développant des collaborations avec les hautes écoles suisses et européennes. Des répercussions directes sur les plans socio-économique et culturel étaient espérées. C'est dans ce contexte, que le 20 mai 1992, la fondation « Stiftung

Studienzentrum Brig, Schweiz, für die FernUniversität Hagen“ a été portée sur les fonds baptismaux. Les fondateurs ont eu pour principaux buts de :

- soutenir et favoriser les études à distance en Suisse ;
- développer une offre de formation à distance ;
- exploiter l'infrastructure correspondante ;
- collaborer avec les universités suisses et autres partenaires ;
- réaliser des travaux de recherche et développement dans le domaine de l'enseignement à distance.

Dès la première heure, le Conseil de fondation et le Canton fondateur se sont fixé comme objectif stratégique de faire reconnaître la fondation comme institution universitaire selon l'article 2 de la Loi Fédérale sur l'Aide aux Universités (LAU du 22 mars 1991).

En juin 1994, la fondation a donc déposé une demande de reconnaissance comme institution universitaire dans le domaine de la Formation à distance (FAD) auprès du Département Fédéral de l'Intérieur. A ce moment-là et jusqu'au terme de l'année 1997, le Centre de Brigue bénéficiait de la garantie d'un soutien financier et scientifique de l'Office Fédéral de l'Education et de la Science (OFES). Celui-ci était destiné au financement des activités de formation du Centre et à des projets de recherches. Le but premier de la demande de reconnaissance à cette époque revêt un caractère financier. Il s'agit pour le Conseil de fondation et les autorités cantonales de placer l'institution au niveau fédéral et d'en assurer dès lors une partie du financement par ce biais.

Dans la continuité de cette politique universitaire, le programme gouvernemental du canton du Valais pour les années 1995-1998 encourageait le développement de la FAD au-delà d'un intérêt cantonal, sur des supports tant en allemand qu'en français. Avec la création en 1995, du Centre Romand d'Enseignement à Distance, le CRED, antenne francophone du Centre de Brigue, et la concrétisation de nouveaux partenariats avec des institutions universitaires étrangères, le développement d'activités de formation de niveau universitaire par des institutions valaisannes atteint une dimension nationale. Sur le plan universitaire suisse, il complète le réseau des relations internationales avec des institutions expérimentées dans le domaine de la FAD et ouvre une offre de formation à distance non couverte par les Universités suisses jusque-là.

En tant que canton non doté de haute école et compte tenu de l'expérience acquise par le « Studienzentrum Brig », le Valais tenait à renforcer ses liens avec le système universitaire suisse dans un domaine novateur et complémentaire.

En décembre 1994, la Conférence Universitaire Suisse (CUS) prend position. Elle informe qu'elle a évalué la demande en considérant : les conditions d'admissions, l'enseignement, la recherche, le corps enseignant, le financement, les statuts et structures. Elle précise qu'une délégation a visité le centre d'études de Brigue. Finalement, elle conclut, dans la situation actuelle, elle n'est pas en mesure de défendre la demande de reconnaissance selon l'Art 2 al. 2 de la LAU. La CUS constate, en outre, que le centre d'études réalise principalement des activités de coordination en faveur de la FernUniversität allemande. Enfin, elle donne une dernière recommandation : dès que le centre pourra démontrer qu'il délivre des titres de façon autonome et que des prestations d'ordre académique et scientifique sont réalisées, une nouvelle demande pourra être adressée.

Le 3 juillet 1995, le Conseil Suisse de la Science, livre un avis favorable concernant la demande subventionnement du centre d'études de Brigue selon l'art. 2 al.2 de la LAU, demande qu'il lui a été adressée le 9 juin 1995. Le Conseil Suisse de la Science suggère d'octroyer dans un premier temps une aide pour une période limitée de 2 ans et que, passé ce délai, l'octroi d'une subvention au sens de l'art. 2 al. 2 LAU devrait être réexaminé.

Fort de cette nouvelle position, une délégation du Département de l'instruction publique du Canton du Valais, sous la présidence du Conseiller d'Etat, Serge Siervo rencontre Madame la Conseillère fédérale Ruth Dreifuss, cheffe du Département fédéral de l'intérieur (DFI), en charge des Hautes Ecoles. Cette rencontre débouche sur l'établissement d'un rapport complémentaire, lequel est remis au DFI en décembre 1996. La Cheffe du DFI, dans une prise de position du 1^{er} avril 1997, reprend les arguments de la CUS et rappelle que la fondation dans son rapport ne fournit que trop peu d'éléments permettant de démontrer que les critères de reconnaissance en vertu de la LAU sont remplis.

Fin 1997, sur mandat de l'OFES le centre d'études de Brigue a été évalué par le Prof. Martin Rotach (ETHZ). Sur la base de ce rapport, une réorganisation intervient en 1998. Une fondation faîtière est créée dans le but de fédérer les trois centres d'études régionaux de Sierre, Brigue et Pfäffikon SZ de manière à ce qu'il ne subsiste plus qu'un seul interlocuteur pour la Confédération, les cantons et toutes les autres institutions. Le but ultime demeurant l'obtention de la reconnaissance fédérale en qualité d'institution ayant droit aux subventions.

A ce titre, le 20.10.1998 une nouvelle demande de reconnaissance est adressée à l'OFES. La CUS s'empare du dossier et refuse d'entrer en matière. Lors d'une rencontre en mai 1999, elle informe les dirigeants de la Fondation qu'elle a pris connaissance du rapport d'évaluation de 1997 et qu'elle a chargé une délégation de soutenir le Centre d'études de Brigue dans ses efforts afin

que les carences relevées puissent être supprimées d'ici à 2001. Elle insiste sur la question de la collaboration, encore insuffisante, avec les universités suisses et propose de soumettre à la CRUS des projets de programmes concrets pour lesquels la fondation rechercherait le patronat et la collaboration d'une université.

Avec l'entrée en vigueur de la loi cantonale sur la formation et la recherche universitaire du 2 février 2001, le Canton du Valais fait un pas important afin d'encourager la formation et la recherche de caractère universitaire en Valais. C'est au travers de cette loi que la reconnaissance cantonale est attribuée à la Fondation.

Le 18 mai 2001, un nouveau rapport d'évaluation est remis à la CUS. L'entrée en vigueur des nouvelles dispositions en matière de reconnaissance selon la LAU s'organisant gentiment, elle communique que la procédure d'évaluation devra se faire par le nouvel organe OAQ. Elle propose donc au Conseil fédéral de procéder à une reconnaissance provisoire selon la LAU et l'ordonnance relative. Le Conseil fédéral décide le 19 décembre 2001 d'accorder un subventionnement provisoire à partir du 1^{er} janvier 2002 et jusqu'à l'achèvement de la procédure de reconnaissance, au plus tard à la fin 2004.

En septembre 2002, les premiers contacts avec l'OAQ sont établis et la planification du processus de reconnaissance peut commencer.

Fin 2003, sur mandat de l'OFES, l'OAQ a soumis la « Formation à distance Suisse » à une évaluation détaillée en vue de la reconnaître en tant qu'institution universitaire subventionnée. Cette procédure comportait 3 étapes : l'auto-évaluation, le rapport d'experts internationaux et le rapport final que l'OAQ a présenté à la CUS en juin 2004 afin qu'elle prenne position. La CUS a suivi pour l'essentiel l'OAQ et a conclu que l'institution remplissait les conditions répertoriées à l'art. 11 de la LAU et requises pour avoir droit aux subventions. Elle attesta que la « Formation à distance Suisse » fournissait des prestations de haute qualité dans l'enseignement et se prononça contre son rattachement à une université existante. Elle recommanda au Conseil fédéral de la reconnaître en tant qu'institution ayant droit aux subventions. Ce que le Conseil fédéral fit le 10 novembre 2004. Dès lors, l'aide fédérale fait l'objet d'un contrat de prestations quadriennal qui donne droit à une subvention permanente selon l'art. 17 de la LAU.

6.1.2 Période « accréditation » 2004 - 2010

L'OAQ, dans son rapport final d'avril 2004 recommande que la reconnaissance soit octroyée pour **une durée de trois ans** assortie de trois conditions²³ qui devront être vérifiées lors d'une visite de suivi à réaliser dans les trois ans après la reconnaissance, soit à l'horizon 2007/2008. La CUS, dans sa décision du 25 juin 2004, n'a pas entièrement suivi cette recommandation et a proposé au Conseil fédéral une reconnaissance totale avec une exigence de réorganisation institutionnelle. Face à cette situation, les organes dirigeants d'UniDistance ont tout de même décidé de tenir compte des trois conditions relevées dans le rapport de l'OAQ et se sont mis au travail pour les réaliser sous un délai de trois ans.

Dans l'intervalle, le cadre juridique avait évolué de la notion de reconnaissance à la notion d'accréditation avec l'introduction, en juin 2007, des directives de la Conférence universitaire suisse pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles universitaires en Suisse²⁴.

Sur la base de ces directives, UniDistance dépose, auprès de l'OAQ, en 2008 une demande d'accréditation institutionnelle et une demande d'accréditation pour la filière Bachelor of Law. Jusqu'à la fin janvier 2009 l'institution rédigea son rapport d'auto-évaluation et début mars 2009 le groupe d'expert OAQ mènera une visite sur site pour auditionner les différentes parties prenantes de l'institution. Il livrera son rapport fin avril 2009 et l'OAQ produira son rapport final avec recommandation en faveur d'une accréditation sous 4 conditions :

1. renforcer le corps professoral ;
2. adapter les instances décisionnelles au niveau des facultés ;
3. améliorer le plan financier en précisant la provenance des sources ;
4. montrer que l'attribution des crédits ECTS est conforme aux principes de la Déclaration de Bologne.

Sur cette base, la Conférence universitaire suisse (CUS) va porter la question de l'accréditation d'UniDistance à son ordre du jour du 15 avril 2010. Elle et décidera de la suspension de la procédure d'accréditation d'UniDistance car elle n'est pas en mesure de démontrer qu'elle pourra réaliser les conditions dans le délai imposé, notamment la première, car aucune garantie financière ne peut être donnée ni de la part du Canton du Valais, ni de la Confédération. S'ajoute à cela qu'en raison de l'égalité de traitement entre les institutions publiques et privées, l'art. 3 des directives d'accréditation doit être rempli et non

²³ Rapport final de l'OAQ, Fernstudien Schweiz (FS-CH), Avril 2004, page 12

²⁴ Directives pour l'accréditation du 28 juin 2007, Conférence universitaire suisse (CUS) <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20071667/index.html>

faire l'objet d'une condition. Pour ces raisons, l'accréditation d'UniDistance devrait être rejetée. Toutefois, la haute qualité de l'offre de formation d'UniDistance est démontrée et non contestée. C'est pourquoi un rejet de l'accréditation serait injustifié.

Le 5 novembre 2010 a eu lieu à Berne, une séance des chefs de services de l'enseignement supérieur. En outre, la question de la suspension de la demande d'accréditation de la FS-CH a été traitée. Madame Ursula Theiler, coll. scientifique auprès de la CUS communiqua ce qui suit :

1. Le besoin d'un enseignement universitaire à distance n'est pas nié.
2. Toutefois, le besoin d'un enseignement universitaire à distance doit être confirmé.
3. Les conditions juridiques de l'accréditation de la FS-CH en qualité d'institution universitaire **ne sont pas remplies**, c'est pourquoi la demande doit être rejetée.

Partant du principe que sa requête ne serait pas agréée, Unidistance décida, fin novembre 2010, de retirer les deux demandes d'accréditation et d'attendre les nouvelles conditions cadres juridiques. La CUS accepta le retrait au début décembre 2010 en précisant qu'une nouvelle demande pourrait être introduite dès avril 2012.

6.2 Etat des lieux dès 2010 – actions en cours

Les conclusions du rapport des experts mandatés par l'OAQ en 2008 poussent la Direction à œuvrer à la mise en place d'un **système d'assurance de la qualité interne** afin de remédier aux lacunes soulevées. Une nouvelle tentative d'accréditation est, en outre, conditionnée à l'adaptation des directives d'accréditation au type particulier de l'enseignement à distance telle que le propose UniDistance. Les discussions effectuées avec le Secrétariat d'Etat à l'Education et à la Recherche et la CUS démontrent la volonté des autorités politiques et académiques de se doter de tels outils.

La question de l'assurance qualité interne relevant du travail de notre collègue Damien Carron, nous ne faisons dans ce chapitre qu'une énumération sommaire des activités menées.

6.2.1 Recherche d'un système de gestion de la qualité

UniDistance mène en 2010 une analyse comparative de l'existant dans différentes institutions suisses d'enseignement supérieur (Hautes écoles

spécialisées et Universités)²⁵. Ce travail met plus spécialement en lumière le recours à des labels et, plus particulièrement, aux quatre suivants : ISO 9001-2008, EFQM, Valais Excellence, Swiss Excellence.

Le choix de la Direction s'est porté sur le label EFQM. La première étape qui consiste à réaliser un questionnaire a été faite. Dans sa séance du 21 juin 2011, la Direction note que ces questionnaires ont fait apparaître des manques au niveau de la communication, du système d'information, du descriptif des processus, de la coopération avec des universités, du rôle des centres d'études dans l'institution ainsi que de la motivation des collaborateurs²⁶. Le départ du collaborateur en charge des questions d'assurance qualité et la décision de ne pas mettre au concours de poste de responsable qualité mettent un frein à la dynamique lancée et stoppent net la mise en œuvre du modèle EFQM.

6.2.2 Groupe de pilotage de l'assurance qualité (LGQM)

Un comité de pilotage de l'assurance qualité (« Leitungsgruppe für Qualitätsmanagement, LGQM) est toutefois mis sur pied dans le courant 2012. Il a comme mission de piloter le processus de gestion de la qualité interne jusqu'à l'obtention de l'accréditation. Il est constitué officiellement comme organe le 12.09.2013 par le Comité délégué du Conseil de fondation²⁷ et est composé de quatre membres, un représentant du Comité délégué du Conseil de fondation en qualité de Président du groupe de pilotage, le directeur des services centraux, l'adjoint au recteur²⁸ et le responsable des finances. Ce groupe de pilotage est placé sous l'autorité et la surveillance du Comité délégué du Conseil de fondation. Le responsable des finances sera remplacé par décision du Conseil de fondation par le responsable informatique dès le 17.03.2016.

Les principales actions du groupe ont été de

- redéfinir la stratégie, la vision, la mission et les valeurs ;
- mettre en place d'une modélisation des processus de travail avec définition de la carte des processus ;
- mettre en place d'un système de contrôle interne (SCI) ;
- mettre en place d'un système d'évaluation des risques institutionnels (Business Risk Assessment BRA).

²⁵ Christian Venetz, Bericht zu Handen der Direktion über die Bewertung eines geeigneten Qualitätsmanagement-Systems, Universitäre Fernstudien Schweiz, août 2010.

²⁶ UniDistance, Protocole de la séance du directoire du 20 juin 2011.

²⁷ UniDistance, protocole du Stiftungsratsausschuss du 12.09.2013

²⁸ Fonction qui sera supprimée lors de la réorganisation institutionnelle de 2015, le directeur académique remplace dès lors l'adjoint au recteur dans le groupe de pilotage.

6.2.2.1 Modélisation des processus de travail

UniDistance, offre une palette de « produits » et « services » conformes et en partie grandement similaires à ceux d'une université traditionnelle. Afin de décrire visuellement les interactions et les implications des différentes activités réalisées, UniDistance a modélisé une carte des processus :

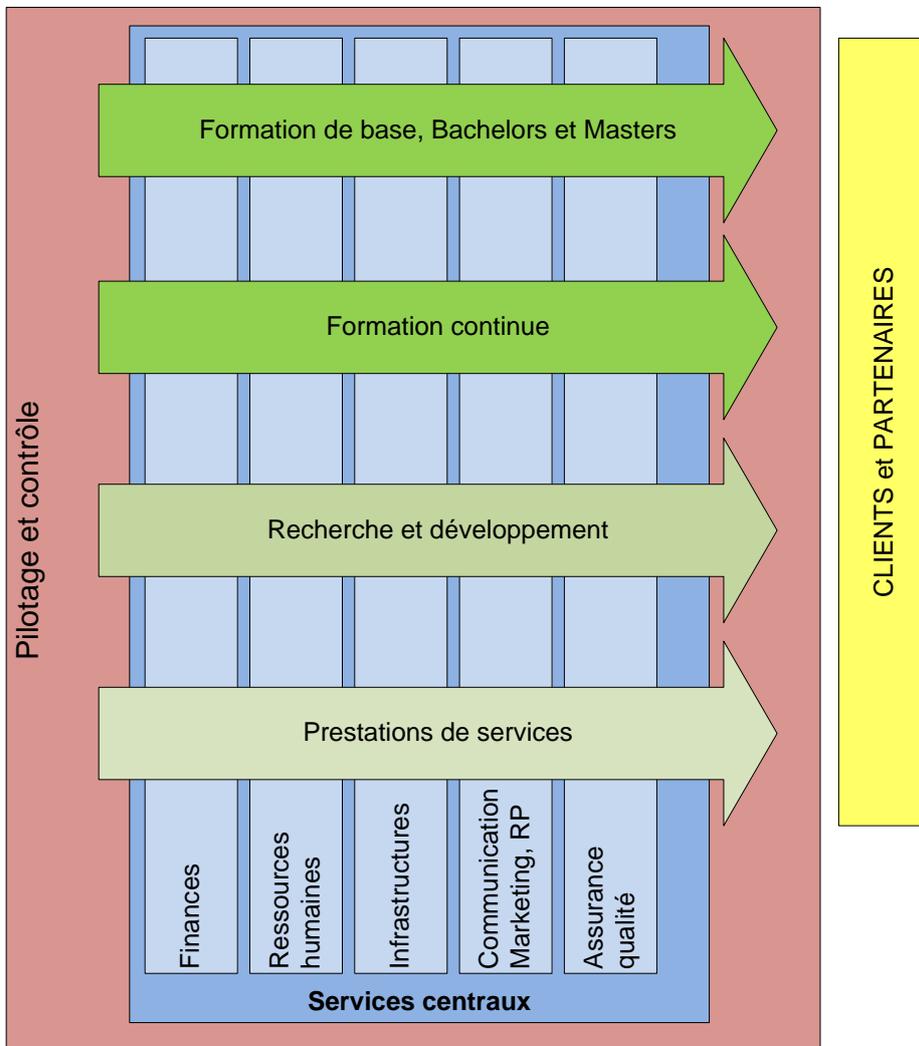


Figure 3 : Carte des macros processus d'UniDistance

Sur la base de cette modélisation plus de 150 micros processus ont été modélisés avec l'aide des responsables de processus. Ce travail a permis de

- définir le rôle et la responsabilité de chacun dans l'accomplissement d'une tâche ;
- positionner les acteurs les uns par rapport aux autres ;
- identifier les éventuels dysfonctionnements.

6.2.2.2 Système de contrôle interne (SCI)

A la demande du Conseil de fondation, le groupe LGQM s'est vu confier la mission de mettre en œuvre un système de contrôle interne (SCI) afin d'assurer

le bon déroulement des activités de l'institution et répondre aux exigences légales en la matière²⁹. Le SCI n'est pas un but en soi et constitue une des mesures préventives importantes mises en place pour assurer une gestion administrative correcte, respectueuse du droit, économe et efficace. Cet instrument est avant tout un outil d'évaluation des processus administratifs internes liés aux risques financiers ; il existe depuis 2014.

6.2.2.3 Système d'évaluation des risques institutionnels externes (BRA)

Chaque année, le président du LGQM réunit une dizaine de personnes, dont différents responsables de services, la Direction ainsi que les membres du LGQM, en un groupe de travail ad' hoc pour l'évaluation des risques institutionnels. Chacun est d'abord invité à définir individuellement, parmi une liste de plus de cinquante risques, les dix risques principaux liés aux activités métiers d'UniDistance pour l'année en question. Si le SCI s'intéresse exclusivement aux risques administratifs internes et financiers, le BRA n'est pas redondant car il évalue plutôt les **risques externes** mais aussi ceux liés aux activités métiers d'UniDistance. Lors de ces séances, les participants s'entendent sur un catalogue de dix risques principaux communs à retenir. Voici la liste évoquée en 2016 :

²⁹ Art. 728a du Code des Obligations suisse

Nr.	Catalogue risk	Risk Scenario
1	Akkreditierung / Accréditation	Die Akkreditierung kann nicht erlangt werden. Beiträge sind in Gefahr. L'accréditation ne peut pas être obtenue, les contributions sont en danger
2	Beitrag öffentliche Institutionen / Contributions publiques	Beitrag Bund und Kanton volatil, ohne langfristiger Vertragsbasis, erschwert die Planung Les contributions de la Confédération, du Canton du Valais, des AIU et des communes sont volatiles et sans bases contractuelles à long terme, cela rend la planification difficile
3	EDV-Infrastruktur / infrastructure IT	Ein Ausfall der Server hätte grosse Folgen auf das Tagesgeschäft Une défaillance des serveurs entraîneraient des conséquences importantes sur le travail quotidien
4	Qualität Studiengänge / Qualité des filières	Der Erfolg der Fernuni hängt von der Qualität der Lehrgänge ab. Ansonsten sinkt die Studentenzahl Le succès d'UniDistance dépend de la qualité des filières. Faute de quoi le nombre d'étudiants chute
5	EDV-Datensicherheit / Sécurité IT	Zugriff Hacker , Backupsystem, Email, Moodle, ERP etc... Accès Hacker, système de sauvegarde, Email, Moodle, ERP etc.
6	Neu Bau / Construction bâtiment	Bau hat Problemen => die Baukosten steigen La construction a des problèmes => les coûts de construction augmentent
7	Änderung der Gesetzgebung / Changements au niveau de la loi	Änderung der Gesetzgebung zu Ungunsten der FernUni bewirkt finanzielle Engpässe Modification de la législation en défaveur de UniDistance conduisant à des difficultés financières
8	IUV-Studenten / Etudiants AIU	Änderungen in bei der IUV, die IUV-Berechtigte Studenten sinken Changements au niveau des AIU, chute des ayants droit
9	Konkurrenzen / Concurrents	neuer Konkurrent tritt auf den Markt un nouveau concurrent arrive sur le marché
10	Führungsausfall / Départ de cadres	Ausfall / Austritt von mehreren Vorgesetzten durch Unfall oder Jobwechsel in kurzer Zeit => Grosses Vakuum bezüglich Knowhow entsteht Départ ou perte de plusieurs cadres suite à un accident ou changement d'emploi dans un court délai => grand vide et perte d'expertise

Tableau 1 : Liste des dix risques métier principaux pour UniDistance en 2016

Puis, tous les risques sont évalués individuellement selon deux critères : la **probabilité** que le risque se réalise (likelihood) et l'**impact** qu'il aurait sur l'institution. L'échelle d'évaluation pour les deux critères est la suivante :

Choix	Note
Très bas (Very low)	1
Bas (Low)	2
Moyen (Medium)	3
Elevé (High)	4
Très élevé (Very high)	5

Tableau 2 : Echelle d'évaluation des risques

La combinaison des deux critères résulte sur une note moyenne qui définit le niveau de gravité que le risque engendre pour l'institution en cas de réalisation. La moyenne est ensuite convertie selon l'échelle suivante :

Résultat (Exposure)	Note
Bas (Low)	<=2
Moyen (Medium)	>2 et <=3
Elevé (High)	>3 et <=4
Critique (Critical)	>4

Tableau 3 : Echelle de gravité des risques

Chaque participant se détermine ensuite sur la façon appropriée de répondre à chacun des risques et a émis séparément des recommandations propres à amener une réduction du risque (mesures correctives). Les évaluations et recommandations individuelles sont ensuite consolidées dans un rapport, puis discutées lors d'une séance de travail. Lors de cette rencontre chacun des dix risques est discuté tant sur le plan de la gravité que sur le plan des recommandations proposées pour arriver à un consensus, lequel est présenté sous la forme d'une carte des risques.

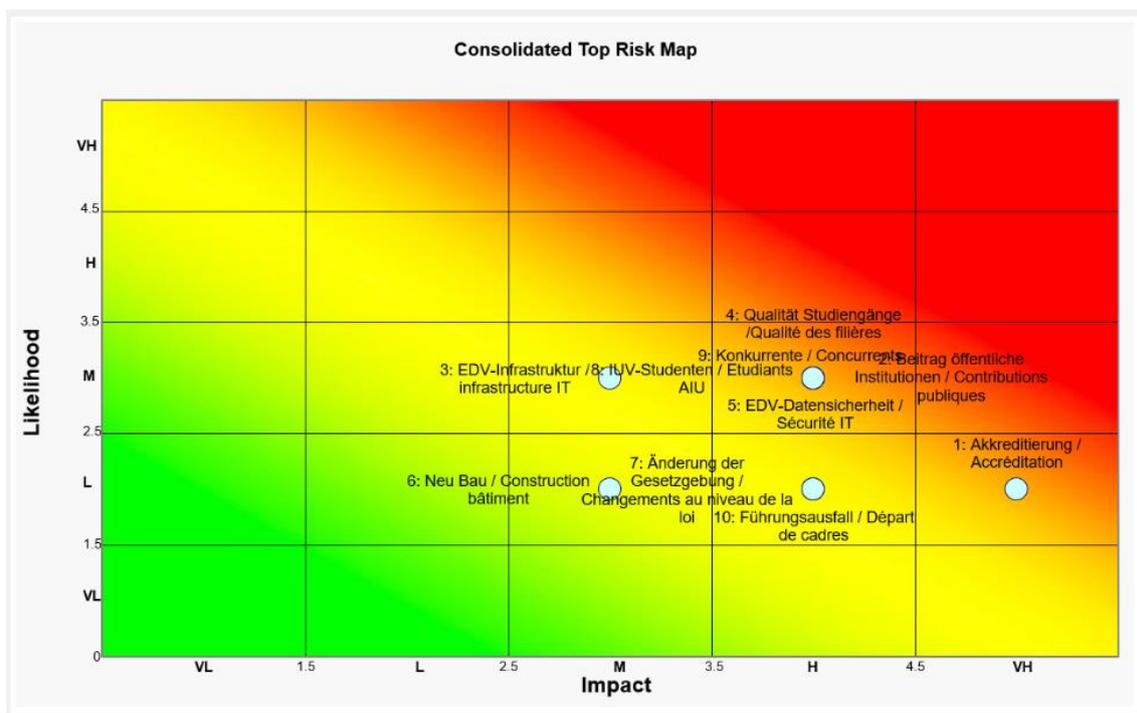


Tableau 4 : Carte de l'état des risques

Ces résultats sont ensuite présentés dans un rapport qui fait la synthèse des mesures à prendre et des éventuels impacts sur la stratégie ou les ressources à engager. Il est soumis à la Direction puis au Conseil de fondation.

6.2.3 Groupe de travail OAQ sur les directives d'accréditation institutionnelle LEHE

Début 2013 et jusqu'à fin 2014, le directeur administratif d'UniDistance est invité, à l'instar de tous les acteurs du domaine des hautes écoles suisses, à participer au groupe de travail - mis en place par l'OAQ sur demande de la CUS - pour définir les nouvelles lignes directrices en matière d'accréditation selon la LEHE. Après plusieurs séances, des sous-groupes furent constitués pour travailler dans le détail sur les différentes étapes du processus d'accréditation. UniDistance a pu collaborer dans le sous-groupe « Standards » à la définition des standards d'accréditation. Ils se veulent très généraux et définissent des critères à minima. Pour ce qui est des spécificités, comme par exemple pour l'enseignement à distance, elles sont décrites dans des « Guidelines ». Dans le cadre de ce travail, nous avons donc pu livrer un document décrivant les particularités desquelles devront tenir compte les experts et les agences d'accréditation pour les hautes écoles à distances³⁰.

6.2.4 Le service EDUDL+

Depuis 2014, EDUDL+ (Educational Development Unit in Distance Learning) est un service d'UniDistance qui a pour missions principales le développement de la qualité pédagogique, la recherche et le développement pour la formation hybride et à distance, ainsi que le développement et l'implémentation de la stratégie eLearning de l'institution. Ce service représente le pilier fondamental et essentiel du système d'évaluation de la qualité des enseignements. Il vise à développer 4 axes dans une approche systémique :

- la qualité des enseignements et des formations ;
- l'accompagnement des équipes enseignantes ;
- la recherche et développement ;
- la collaboration au sein d'un réseau scientifique dans le champ du eLearning.

Il assure un soutien à :

- l'élaboration de la stratégie pédagogique de l'institution ;
- la réalisation des projets pédagogiques dans les facultés ;
- la réalisation des projets auprès des équipes pédagogiques ;
- les changements de pratiques professionnelles des enseignants.

Il est responsable de la mise en place généralisée de l'évaluation des enseignements par les étudiants et des mesures d'accompagnement qui en

³⁰ Guidelines für Fernstudium von 22.09.2014, Erklärungen Fernstudium

découlent à destination des équipes enseignantes sous la forme d'offres de formations internes, de réponse à la demande, et d'actions à public ciblé.

EDUDL+ contribue à l'insertion d'UniDistance dans le cadre national de qualification dans le domaine des hautes écoles suisses³¹ et dans le cadre européen des qualifications³².

6.3 Standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle

6.3.1 Introduction aux standards de qualité

La structure des standards de qualité reflète une vision systémique de la haute école considérée comme un système orienté vers la réalisation de ses missions. Les standards de qualité sont regroupés en cinq domaines :

1. la stratégie d'assurance qualité interne ;
2. la gouvernance, incluant la stratégie de la haute école ;
3. les missions ou activités à savoir l'enseignement, la recherche et les prestations de services ;
4. les ressources ;
5. la communication interne et externe.

Les standards de qualité précisent les exigences fixées dans l'article 30 alinéa 1 de la LEHE et s'appuient également sur les European Standards and Guidelines (ESG)³³. Conformément à la LEHE, ils sont essentiellement centrés sur le système d'assurance qualité plutôt que sur l'institution elle-même. Ils constituent un cadre contraignant et leur évaluation sert à apprécier dans quelle mesure le système d'assurance de la qualité permet à la haute école de s'assurer de la qualité de son enseignement, de sa recherche et de ses prestations de services, le tout basé sur le principe de l'amélioration continue de la qualité de l'ensemble de ses activités.

6.3.2 Objectifs généraux des standards de qualité

Les standards de qualité doivent être utilisables par les diverses hautes écoles qui constituent le paysage suisse de l'enseignement supérieur, indépendamment de leur type, de leurs caractéristiques spécifiques et de leurs objectifs stratégiques. Le groupe d'experts reflète dans sa composition le profil de la haute école et tient compte du type et des spécificités de l'institution lors

³¹ Cadre de qualifications pour le domaine des hautes écoles suisses nqf.ch-HS <https://www.swissuniversities.ch/fr/espace-des-hautes-ecoles/cadre-de-qualifications-nqfch-hs/>

³² Cadre de qualifications européen : <http://www.enic-naric.net/framework-of-qualifications-in-the-europe-and-north-america-region-new.aspx>

³³ Les ESG (European Standards and Guidelines), Réseau FraQ-Sup, Références et lignes directrices pour l'assurance qualité *dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG)*, traduction adaptée du communiqué de Bergen de 2005, 2015

de l'évaluation du système d'assurance qualité. Ces spécificités peuvent s'appliquer au mode d'enseignement comme par exemple la formation à distance ou aux domaines d'enseignement, de recherche et de prestations de services.

Les explications des standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle servent d'aide à l'interprétation des standards pour les experts et les hautes écoles sans être exhaustives ni exclusives ; elles visent à assurer une compréhension commune des standards de qualité. Leur but n'est pas d'imposer des exigences supplémentaires.

Ces explications comprennent des lignes directrices et des supports pour l'évaluation (auto-évaluation et évaluation externe).

Les lignes directrices précisent les standards en déclinant différents aspects qui peuvent être pris en compte lors de l'évaluation. Les supports proposés pour l'évaluation visent à fournir une vision plus concrète des possibles supports utilisables ; la liste n'est pas exhaustive et n'implique pas une analyse complète de l'ensemble des éléments mentionnés.

6.3.3 Analyse des standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle d'UniDistance

Dans ce chapitre nous analysons les standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle sous l'angle particulier et spécifique d'UniDistance et du mode d'enseignement particulier qu'est celui de la formation à distance. Ainsi les explications fournies par l'AAQ³⁴ sont reprises, développées et adaptées ci-dessous pour le contexte particulier et spécifique d'UniDistance. Grâce à ce travail d'adaptation nous pouvons dégager les critères et variables entrant ensuite dans les comparaisons et les analyses.

6.3.3.1 Domaine I : Stratégie d'assurance de la qualité

1.1 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles définit sa stratégie en matière d'assurance de la qualité. Cette stratégie contient les éléments essentiels d'un système d'assurance de la qualité interne qui vise à assurer la qualité des activités de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles et leur développement à long terme ainsi qu'à promouvoir le développement d'une culture de la qualité.

Explications sur le standard 1.1 :

Afin de garantir l'assurance et le développement de la qualité à long terme au sein de l'institution comme l'exige la loi (art. 27 LEHE), UniDistance doit se

³⁴ AAQ, Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité, Accréditation institutionnelle, Documentation | 01.07.2015, Partie D, pp 31 à 46

doter d'une stratégie d'assurance qualité interne. Celle-ci devra définir une vision globale qui permettra d'articuler les différents processus et de fixer les objectifs pour son développement. La notion de système d'assurance de la qualité interne représente l'ensemble des procédures, mécanismes et pratiques pour documenter et soutenir l'amélioration de la qualité de toutes les activités réalisées par UniDistance. Il en découle la mise en œuvre d'un ensemble de règlements, mécanismes et processus servant à :

- définir les objectifs et la stratégie ;
- implémenter l'ensemble des mesures visant à l'atteinte des objectifs stratégiques ;
- évaluer les objectifs au moyen d'indicateurs ;
- mettre en place des mécanismes de correction activés si nécessaire au cas par cas ;
- améliorer continuellement les activités ;
- s'adapter à l'évolution de l'environnement dans lequel se situe UniDistance.

Conformément à la LEHE, le système d'assurance de la qualité interne intègre au minimum les domaines suivants : gouvernance, ressources, enseignement, recherche et prestations de services. Le développement d'une culture qualité permet à l'ensemble de la communauté d'UniDistance de s'approprier les démarches qualité et d'en assumer la responsabilité. Il s'agit donc d'impliquer tous les groupes représentatifs qui vont contribuer à enrichir et à diffuser cette culture de la qualité. L'évaluation de ce standard peut par exemple s'appuyer sur les éléments suivants :

- la stratégie qualité ;
- le manuel qualité ;
- la description des processus qualité.

<p>1.2 Le système d'assurance de la qualité est intégré à la stratégie de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles dont il soutient de manière efficace le développement. Il comprend des modalités de contrôle de la réalisation du mandat de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles en tenant compte de son type et de ses caractéristiques spécifiques.</p>
--

Explications sur le standard 1.2 :

Pour contribuer efficacement au développement d'UniDistance et la soutenir dans l'atteinte de ses objectifs, le système d'assurance de la qualité doit s'intégrer à la stratégie globale d'UniDistance. UniDistance reçoit un mandat de prestations, du Canton du Valais et de la Confédération. Ces mandats définissent les missions que ces collectivités publiques donnent à l'institution.

Le système d'assurance de la qualité concerne donc l'ensemble de l'organisation et son évaluation permet de s'assurer qu'UniDistance dispose des instruments pour assurer et développer la qualité de ses activités en accord avec son type et ses caractéristiques spécifiques. Il permet à l'aide de modalités de contrôle appropriées, de vérifier l'atteinte des objectifs fixés par UniDistance dans sa stratégie en réponse à la réalisation de son mandat. C'est grâce à cela qu'elle pourra remplir son devoir de rendre des comptes aux collectivités responsables (art. 30, al. 1, let a. ch. 7 LEHE). L'évaluation de ce standard peut par exemple s'appuyer sur :

- les mandats de prestations avec le Canton du Valais et la Confédération ;
- la stratégie, Mission ;
- les statuts de la fondation ;
- la loi cantonale sur la formation et la recherche universitaire ;
- rapports annuels à l'intention des collectivités responsables (rapports de gestion, d'activité, des réviseurs, etc.).

1.3 Le développement du système d'assurance de la qualité et sa mise en œuvre impliquent à tous les niveaux tous les groupes représentatifs de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles, en particulier les corps étudiant, intermédiaire et professoral et le personnel administratif et technique. Les responsabilités en matière d'assurance de la qualité sont transparentes et assignées clairement.

Explications sur le standard 1.3 :

Pour s'assurer que les attentes des différents groupes d'intérêts soient prises en compte, le système d'assurance de la qualité implique, pour son développement et sa mise en œuvre en particulier, les étudiants, les membres des corps intermédiaire et professoral, le personnel administratif et technique d'UniDistance. Il peut aussi associer les partenaires externes tels les collectivités responsables (Canton du Valais et Confédération), les alumni, les représentants du monde du travail, des associations professionnelles, des responsables de la sphère politique, de la société civile.

L'implication de ces différents groupes doit se faire au niveau des discussions et décisions stratégiques relatives au système d'assurance de la qualité, de l'élaboration des instruments, du suivi et de l'exploitation des résultats issus du processus de gestion de la qualité.

Une assignation claire et transparente des responsabilités en matière d'assurance de la qualité permet à chacun de savoir qui fait quoi et qui est responsable de quoi en matière d'assurance qualité, et ce à tous les niveaux du système. L'évaluation de ce standard peut par exemple s'appuyer sur :

- les statuts de la fondation ;
- le règlement d'organisation ;
- l'organigramme ;
- le diagramme de rôles et responsabilités.

1.4 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles analyse périodiquement la pertinence de son système d'assurance de la qualité et procède aux adaptations nécessaires.

Explications sur le standard 1.4 :

Un système d'assurance de la qualité pertinent implique que les objectifs fixés correspondent aux besoins et aux spécificités d'UniDistance. Son analyse périodique permet de s'assurer que l'institution contrôle adéquatement la qualité de son enseignement, de sa recherche et de ses prestations de services et qu'elle veille de ce fait au développement de la qualité de ses prestations à long terme (art. 27 LEHE).

L'analyse périodique du système d'assurance de la qualité implique une évaluation interne et externe. Ces évaluations peuvent prendre diverses formes et s'appliquer à différents niveaux organisationnels (institution, faculté/département, unité/service, programme d'études, etc.).

La notion d'évaluation externe sous-entend ici un regard extérieur à l'unité concernée ou extérieur à l'institution elle-même en s'assurant d'éviter les conflits d'intérêt. Les résultats de ces évaluations apportent à UniDistance, au travers d'un point de vue indépendant, de nouvelles perspectives et permettent l'adaptation et l'amélioration des activités de l'institution. Ces résultats sont ensuite pris en compte dans les évaluations suivantes de manière à assurer une amélioration coordonnée et continue. L'évaluation de ce standard peut, par exemple, se baser sur :

- les descriptions des processus d'évaluation du système d'assurance qualité ;
- les rapports d'auto-évaluation ou d'évaluations externes ;
- les mesures d'évolutions mises en place suite aux évaluations.

6.3.3.2 Domaine II : Gouvernance

2.1 Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que l'organisation et les processus décisionnels permettent à la haute école ou à l'autre institution du domaine des hautes écoles de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Explications sur le standard 2.1 :

Les mécanismes de direction et d'organisation mis en place par UniDistance sont jugés bons lorsqu'ils lui permettent d'atteindre ses objectifs stratégiques et de réaliser ainsi son mandat (art. 30 al. 1 let. a) ch. 3 LEHE). Ils sont pertinents quand ils tiennent compte des besoins des différentes parties prenantes. Ils passent notamment par l'élaboration d'un plan stratégique, par sa concrétisation, son suivi et son adaptation en fonction des changements internes comme ceux de l'environnement politique, économique et social. Le mandat, la mission et les objectifs d'UniDistance sont définis en accord avec les collectivités responsables que sont le Canton du Valais et la Confédération. Ce standard s'évalue par le biais de :

- la loi cantonale sur la formation et la recherche universitaire ;
- les statuts de la fondation ;
- les mandats de prestations ;
- la structure organisationnelle et répartition des compétences au sein de la haute école ;
- le processus de nomination aux fonctions dirigeantes ;
- les exemples de cahiers des charges ;
- les documents explicitant les processus de décisions ;
- les missions et plan stratégique de la haute école ;
- les exemples d'évolution de l'organisation et des processus décisionnels suite au suivi des objectifs stratégiques.

<p>2.2 Le système d'assurance de la qualité contribue à fournir, de manière systématique, une information quantitative et qualitative pertinente et récente sur laquelle la haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles s'appuie pour prendre ses décisions courantes et stratégiques.</p>
--

Explications sur le standard 2.2 :

Le système d'assurance de la qualité intègre le système d'information qui permet la collecte, l'analyse et l'utilisation de données pertinentes et récentes pour le pilotage à tous les niveaux de l'ensemble des activités d'UniDistance. Les éléments collectés répondent aux besoins des parties prenantes et permettent le monitoring des activités ; elles concernent notamment les aspects de ressources financières, humaines, documentaires, infrastructures, d'activités d'enseignement, de recherche et de prestations de services, de résultats des activités comme la performance de la recherche, l'évolution de la réussite des étudiants, le profil de la population estudiantine, le suivi des diplômés et la satisfaction des parties prenantes, etc. L'évaluation de ce standard peut par exemple s'appuyer sur les :

- descriptions des dispositifs de collecte et d'analyse des informations (responsabilités, indicateurs, moyens techniques, etc.) ;
- rapports statistiques ;
- exemples d'utilisation systématique des données quantitatives et qualitatives produites par le système d'information.

2.3 Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que les groupes représentatifs de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles ont un droit de participation approprié et disposent des conditions-cadres leur permettant un fonctionnement indépendant.

Explications sur le standard 2.3 :

Une gouvernance efficace et pertinente implique une participation dans les processus décisionnels de tous les groupes de personnes représentatifs de l'institution, en particulier les corps étudiant, intermédiaire et professoral, ainsi que le personnel administratif et technique (art. 30 al. 1 let. a) ch. 4 LEHE). Ce droit de participation englobe également les aspects du processus de nomination des représentants, de l'implication dans quel type de processus et à quel niveau, de l'influence effective de ces représentants, de la transparence de l'information, de l'assignation des responsabilités, des conditions cadres et du genre de fonctionnement qu'elles garantissent ainsi que des ressources à disposition. Pour évaluer ce standard, on peut considérer les :

- statuts de la fondation ;
- règlements ou décisions établissant les organes de participation et leurs modalités de fonctionnement ;
- descriptions des moyens mis à disposition des organes de participation et des représentants (locaux, moyens et canaux de communication internes et externes, assistance administrative, décharge, etc.).

2.4 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles prend en compte un développement économiquement, socialement et écologiquement durable dans l'accomplissement de ses tâches. Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre.

Explications sur le standard 2.4 :

Afin de garantir son développement à long terme et donc sa pérennité, UniDistance prend en compte dans l'accomplissement de ses tâches, en fonction de ses spécificités et dans les limites de ses compétences les aspects de durabilité sociale, économique et écologique (art. 30 al. 1, let. a. ch. 6 LEHE). L'évaluation de la politique de durabilité sociale peut englober :

- la place du partenariat social dans les conditions et le climat de travail ;

- la prise en compte des besoins à moyen et long terme à tous les niveaux hiérarchiques (ex. relève) dans la politique de développement du personnel ;
- la transparence et l'équité dans la politique des revenus et de protection sociale, y compris pour les tâches externalisées ;
- l'égalité entre les sexes, l'intégration des personnes en situation de handicap, le respect des minorités ;
- la conciliation entre vie privée, vie professionnelle et formation, pour les étudiants et le personnel, ainsi que la santé et la sécurité pour toutes et tous.

Celle de la durabilité économique se base sur :

- la gestion des ressources financières dans une perspective à long terme en fonction du mandat, des objectifs et des tâches confiées à la haute école, y compris la politique d'investissement et d'endettement ;
- la transparence sur l'utilisation des fonds publics et sur les modalités d'acquisition et d'utilisation des fonds privés ;
- la prise en compte de l'origine des produits et équipements, ainsi que des conditions de production dans la politique d'achat.

Celle de la durabilité écologique analyse :

- l'efficacité de la gestion des ressources énergétiques (consommation, recyclage, énergies renouvelables) ;
- la prise en compte des normes en vigueur en matière de protection de l'environnement et de consommation d'énergie pour la rénovation ou la construction des bâtiments ;
- la mobilité douce pour le personnel et les étudiants, y compris le cas échéant les infrastructures y relatives.
- la politique ou la stratégie en matière de durabilité écologique doit concerner l'ensemble des activités.

L'évaluation de ce standard peut par exemple s'appuyer sur les éléments suivants :

- politique ou stratégie et projets en matière de durabilité sociale, économique et écologique ;
- rapports annuels sur la durabilité ;
- politique du personnel, échelle de fonctions et de salaires ;
- statistiques.

2.5 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles promeut dans l'accomplissement de ses tâches, pour le personnel et les étudiants, l'égalité des chances et l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes. Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre.

Explications sur le standard 2.5 :

Afin d'atteindre l'excellence et dans une perspective d'équité, de responsabilité et de développement, UniDistance prend en compte dans l'accomplissement de ses tâches et en fonction de ses spécificités les aspects d'égalité des chances et d'égalité entre les hommes et les femmes (art. 30 al. 1, let. a. ch. 5 LEHE). Cela englobe les aspects d'égalité entre femmes et hommes, de handicap, d'intégration sociale et de respect des minorités ; elle concerne, en clair, les cas de discrimination directe ou indirecte (Art. 8 al. 2, 3, 4 Cst ; Loi sur l'égalité LEG ; Loi sur l'égalité pour les handicapés LHand). Elle s'applique de façon transversale à tous les domaines d'activité et est ancrée au niveau de la gouvernance de l'institution avec des ressources appropriées (personnel, mode de représentation dans les diverses instances, finance, etc.). L'évaluation de l'égalité des chances peut englober les aspects d'accès aux études, à la recherche et aux postes d'encadrement (académique ou administratif) et de direction, de conciliation entre les différentes occupations ou besoins des personnes (études, recherche, travail, famille, santé), d'intégration et de participation à la vie institutionnelle, de conseil et de soutien financier, de sensibilisation.

L'évaluation de l'égalité des chances pour les personnes handicapées comprend en particulier les aspects d'adaptation de la durée et de l'organisation de l'offre d'étude et des examens, d'accès aux infrastructures et équipements.

La politique ou la stratégie en matière d'égalité des chances concerne les étudiants et l'ensemble du personnel. Elle comprend notamment les objectifs en la matière pour ses domaines d'activités, ainsi que les modalités de leur mise en œuvre et d'évaluation. Pour mesurer cela, sont des références :

- les textes légaux et règlements garantissant la non-discrimination ;
- la politique et les mesures prises et projets en matière d'égalité des chances ;
- les statistiques ;
- la description des mécanismes favorisant l'ancrage institutionnel des politiques d'égalité.

6.3.3.3 Domaine III. Enseignement, recherche et prestations de services

3.1 Les activités de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles sont conformes à son type, à ses caractéristiques spécifiques et à ses objectifs stratégiques. Elles concernent principalement l'enseignement, la recherche et les prestations de services et s'exercent selon le principe de liberté et d'indépendance dans les limites du mandat de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles.

Explications sur le standard 3.1 :

Chaque haute école est différente et propose un enseignement, une recherche et des prestations de services en fonction de son type et de ses spécificités, dans plusieurs disciplines ou domaines d'études (art. 30 al. b LEHE). Dans le cas d'UniDistance, l'enseignement englobe la formation de base et la formation continue dispensées à *distance*. La cohérence de l'offre en matière d'enseignement et sa conformité aux spécificités de cette s'expriment notamment en termes de conception et d'approbation de programmes d'études, d'objectifs d'apprentissages, de niveau de qualification, de charge et faisabilité pour les étudiants, d'étendue du champ disciplinaire, de positionnement par rapport à l'environnement, d'implication des étudiants et autres groupes d'intérêt.

La conformité de la recherche aux spécificités d'UniDistance s'exprime notamment à travers sa stratégie de recherche qui comprend un axe fort sur le domaine de la formation à distance, de la pédagogie et des méthodes qui y sont liées et de son insertion dans la stratégie globale de l'institution, le positionnement par rapport aux autres institutions, la relation entre les financements internes et externes, le mode de valorisation, la dimension internationale, l'innovation.

Les prestations de services englobent toutes les activités de services à la communauté et à la société civile comme par exemple la formation continue de courte durée, les activités de médiation scientifique, les transferts de savoir, les mandats et projets institutionnels ou individuels pour les organisations publiques et privées, les conférences et séminaires pour tous publics.

La liberté et l'indépendance de la recherche et de l'enseignement forment un principe fondamental du paysage des hautes écoles garanti par le droit constitutionnel suisse (art. 20 Cst). Ce principe englobe notamment :

- la transparence sur l'origine du financement et l'attribution des fonds dans tous les domaines d'activités ;
- l'influence des partenaires financiers externes sur le contenu de l'enseignement ou la finalité de la recherche ;

- la souveraineté de la haute école dans la procédure de sélection et la gestion de son personnel à tous les niveaux ;
- la possibilité pour le personnel de dénoncer les menaces ou les infractions au principe de la liberté académique ainsi que les risques que cela implique pour les dénonciateurs.

L'évaluation de ce standard peut, par exemple, s'appuyer sur :

- la loi cantonale sur la formation et la recherche universitaire ;
- les statuts de la fondation ;
- les documents stratégiques ;
- les rapports de gestion, d'activité, des réviseurs, etc. ;
- la description des mécanismes permettant de s'assurer que les activités de la haute école sont conformes à sa mission, à ses caractéristiques spécifiques et à ses objectifs stratégiques par exemple élaboration et validation des plans d'études, des axes de recherche et des priorités en matière de prestation de services ;
- la description des mécanismes permettant de s'assurer de la prise en compte de la concurrence dans l'élaboration de nouveaux projets ;
- la description des mécanismes permettant d'assurer une recherche conforme aux pratiques internationales ;
- la répartition du financement en fonction des activités ;
- la description des mécanismes permettant d'assurer la liberté et l'indépendance de la recherche par exemple règlements liés aux fonds de tiers, aux prestations annexes du personnel académique, contrats de recherche, de sponsoring, directives et procédures de sélection et d'engagement du personnel, description des modalités prévues pour dénoncer les abus.

<p>3.2 Le système d'assurance de la qualité prévoit l'évaluation périodique des activités d'enseignement et de recherche, des prestations de services et des résultats obtenus dans ces domaines.</p>

Explications sur le standard 3.2 :

Les activités d'UniDistance en matière d'enseignement, de recherche et de prestations de services ainsi que les résultats obtenus dans ces domaines sont évalués périodiquement – et ainsi continuellement adaptés – afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés et permettre de mesurer la réalisation de sa mission (art. 30 al. 1 let. a ch. 1 LEHE). L'évaluation des activités d'enseignement, de recherche et de prestations de services tient compte des spécificités d'UniDistance et comprend des procédures d'évaluations internes et externes

sur la base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Le système d'assurance de la qualité est conçu pour que l'analyse des résultats obtenus soit utilisée pour l'évolution et l'amélioration des activités.

Les procédures d'évaluation prévoient l'implication de personnes extérieures à l'unité à évaluer. Ces personnes disposent de l'expertise et des compétences nécessaires pour apporter, sans conflit d'intérêt, un point de vue indépendant sur la qualité des activités. Ce regard externe est complété par celui de personnes bénéficiant des prestations fournies par UniDistance, que ce soit les étudiants pour les activités d'enseignement, les assistants, les doctorants pour les activités de recherche ou les bénéficiaires pour les prestations de services.

L'évaluation des activités d'enseignement, de recherche et de prestations de services implique également l'évaluation des services qui les soutiennent, comme l'unité de soutien pédagogique EDUDL+ par exemple. L'évaluation de l'enseignement, qui se distingue de l'évaluation des enseignants, comprend l'évaluation des cours et des programmes d'études et tient compte de la forme particulière d'enseignement à distance pratiquée par UniDistance.

L'évaluation des prestations de services permet de s'assurer que l'offre est conforme à la stratégie et aux attentes des mandants. Les prestations de service sont évaluées périodiquement selon des modalités adaptées à leurs spécificités.

L'évaluation porte non seulement sur les activités réalisées mais également sur les effets, l'impact et les résultats obtenus dans le cadre de ces activités par exemple d'un côté l'évaluation d'un cours par les étudiants et de l'autre l'analyse de la performance des étudiants dans ce même cours. L'évaluation de ce standard peut par exemple s'appuyer sur les :

- descriptions des processus d'évaluation pour l'enseignement, la recherche et les prestations de services ;
- rapports d'auto-évaluation et d'évaluation externe ;
- descriptions des conditions cadres et des mesures prises pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement, de la recherche et des prestations de services et de leurs effets ;
- exemples d'améliorations réalisées suite à des évaluations ;
- statistiques étudiantes ;
- rapports d'activités à différents niveaux de l'institution ;
- description des processus garantissant le lien de l'enseignement avec la recherche, l'évolution de la société et des champs professionnels.

3.3 Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des principes et des objectifs liés à l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur.

Explications sur le standard 3.3 :

La Suisse participe à la construction de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur et est signataire de la Déclaration de Bologne du 19 juin 1999 dont elle s'engage à implémenter les objectifs. UniDistance met en œuvre, par ses propres moyens et en accord avec ses spécificités, les principes et les objectifs qui sous-tendent l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES).

L'EEES favorise notamment :

- la mobilité des étudiants, chercheurs, enseignants, personnel administratif et technique ;
- la reconnaissance européenne des diplômes ; promotion d'une dimension européenne dans le développement des curricula ;
- la promotion de la coopération entre les institutions ;
- la coopération dans le domaine de l'assurance de la qualité ;
- la participation active des étudiants dans la création des processus d'apprentissage ;
- la notion du « student centered learning and teaching ».

Les European Standards and Guidelines (ESG), produits par la European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) et adoptés en 2005 par les ministres européens de l'éducation – ainsi que les révisions ultérieures – constituent une référence européenne en matière d'assurance qualité. L'évaluation de ce standard peut s'effectuer grâce aux :

- règlements sur la mobilité et mesures pour la favoriser (par ex. services de soutien, financement) ;
- règlements sur la validation des objectifs d'apprentissages et la délivrance des diplômes ;
- exemples de diplômes délivrés ;
- description des mécanismes permettant la participation active des étudiants dans la création des processus d'apprentissage.

3.4 Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiants et de délivrance des diplômes en fonction de la mission de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles. Les critères sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

Explications sur le standard 3.4 :

L'admission des étudiants, l'évaluation de leurs prestations ainsi que la délivrance de leur diplôme relève du « cycle de vie des étudiants ». La délivrance des diplômes et l'attribution de crédits reposent sur l'évaluation des prestations des étudiants qui comprennent notamment les examens et autres modalités d'évaluation des acquis d'apprentissage. Régularité et transparence fondent les critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiants tout au long de leurs études et de délivrances des diplômes et certifications. Les conditions d'admission respectent en outre les exigences fixées dans la LEHE (arts. 23-25, art. 73) relatives aux admissions dans les hautes écoles (art. 30 al. 1 let. a) ch. 2). L'évaluation de ce standard peut par exemple s'appuyer sur les éléments suivants :

- statuts de la fondation ;
- loi cantonale sur la formation et la recherche universitaire ;
- règlements d'admission ;
- règlements d'études ;
- description des mécanismes mis en œuvre pour communiquer sur les modalités d'admission et d'évaluation ;
- description des mécanismes de recours.

6.3.3.4 Domaine IV. Ressources

4.1 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles, avec sa collectivité responsable, présente les garanties suffisantes, en termes de personnel, d'infrastructures et de ressources financières pour réaliser ses objectifs stratégiques et assurer sa pérennité. La provenance, l'affectation et les conditions du financement sont transparentes.

Explications sur le standard 4.1 :

Afin de réaliser sa mission UniDistance dispose de façon pérenne des ressources nécessaires en termes de personnel, d'infrastructures et de finances qui sont affectées dans une perspective à long terme (art. 30 al. 1, let. c LEHE). Les ressources soutiennent naturellement l'enseignement et l'apprentissage des étudiants. Les ressources et infrastructures tiennent compte des spécificités du mode d'enseignement à distance et répondent aux besoins des activités d'UniDistance, y compris en termes d'organisation, de planification et de mode d'allocation. Les ressources comprennent notamment le personnel, l'infrastructure, les équipements, les ressources documentaires et financières. L'évaluation des ressources financières comprend notamment le type et le degré d'engagement du Canton du Valais en qualité de collectivité responsable, les modalités de financement et d'audits financiers externes, les modalités d'utilisation des fonds externes, les modalités d'approbation des budgets et des

comptes, la planification financière. L'évaluation des ressources comprend également les structures et mesures de soutien aux étudiants. La transparence sur la provenance, l'affectation et les conditions du financement implique la publication des données. Viennent en appui à cette évaluation les éléments suivants :

- loi cantonale sur les subventions ;
- statuts de la fondation ;
- mandats de prestation avec le Canton du Valais ;
- rapports des réviseurs ;
- règles d'élaboration de budgets et d'utilisation des fonds ;
- documents garantissant l'utilisation à long terme des infrastructures ;
- statistiques du personnel et taux d'encadrement des étudiants ;
- exemples de contrats ;
- documents relatifs à l'acquisition et la conservation des ressources documentaires ;
- description des mécanismes permettant de s'assurer de l'adéquation des structures et mesures de soutien aux étudiants.

4.2 Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer de la qualification de l'ensemble du personnel de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles conformément à son type et à ses caractéristiques spécifiques et prévoit à cette fin son évaluation périodique.

Explications sur le standard 4.2 :

Pour remplir sa mission de manière adéquate, UniDistance s'assure de la qualification de l'ensemble de son personnel (art. 30 al. 1 let. a ch. 1 LEHE). L'évaluation de la qualification du personnel comprend notamment les processus de recrutement, de sélection, de promotion, et pour le personnel académique, de compétences didactiques et scientifiques. L'évaluation tient également compte de la transparence des processus et, périodiquement, de la nature de l'engagement (académique ou administratif) tout comme des spécificités liées au mode d'enseignement à distance. L'évaluation de ce standard peut par exemple s'appuyer sur les éléments suivants :

- politique et stratégie du personnel ;
- description des catégories de personnel ;
- règlements relatifs au recrutement, à l'évaluation et à la promotion du personnel ;
- descriptions des processus d'évaluation du personnel ;

- exemples de cahier des charges ;
- descriptions des processus de formation du personnel (en particulier dans le domaine des compétences didactiques spécifiques à l'enseignement à distance).

4.3 Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que la haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles soutient le développement de carrière de l'ensemble du personnel, en particulier de la relève scientifique.

Explications sur le standard 4.3 :

L'évaluation du développement de carrière pour le personnel englobe notamment les aspects d'égalité des chances, de formation continue et autres mesures de soutien au développement professionnel (conseil, congés scientifiques, stages, « protected time » pour la recherche et le développement de projets, etc.), de perspectives de carrière et de mesures pour la relève interne. Il implique également des perspectives de carrière pour son personnel et favorise la relève interne jusqu'aux niveaux supérieurs. L'évaluation de ce standard peut par exemple s'appuyer sur les éléments suivants :

- politique de promotion du personnel, en particulier pour la relève scientifique ;
- réglementation pour la promotion et la formation continue ;
- exemples de cahier des charges ;
- réglementation en termes de congés scientifiques ;
- description des catégories de personnel ;
- projets spécifiques pour soutenir la relève.

6.3.3.5 Domaine V. Communication interne et externe

5.1 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles rend publique sa stratégie d'assurance de la qualité et s'assure que les dispositions correspondant aux processus d'assurance de la qualité ainsi que leurs résultats sont connus du personnel, des étudiants et, le cas échéant, des parties prenantes externes.

Explications sur le standard 5.1 :

La communication interne et externe est un élément important de l'assurance de la qualité aussi bien pour développer la « culture qualité » que pour assurer la transparence vis-à-vis des parties prenantes internes et externes. UniDistance veille à ce que les objectifs, les processus qualité et leurs résultats soient communiqués régulièrement, de façon transparente, et selon des canaux

appropriés aussi bien en direction du personnel et des étudiants qu'en direction des parties prenantes externes. L'évaluation se fait en tenant compte :

- De la stratégie et des supports de communication interne et externe ;
- De la description des mesures mises en place pour s'assurer de la bonne connaissance des processus et des résultats d'assurance de la qualité.

5.2 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles publie régulièrement une information objective sur les activités, les programmes d'études et les diplômes qu'elle offre.

Explications sur le standard 5.2 :

Afin d'assurer une transparence au sujet de ses activités auprès des étudiants et autres parties prenantes, UniDistance rend régulièrement publiques des informations à jour, impartiales et objectives, à la fois quantitatives et qualitatives, sur les activités, les programmes d'études et les diplômes qu'elle propose. Cette information comprend notamment les aspects de conditions d'admission, de délais, de coûts, de durée, de conditions d'évaluation ou de crédits ECTS délivrés. Des informations sur les infrastructures, sur les étudiants et le corps enseignant ainsi que sur les activités d'enseignement, de recherche et de prestations de services, mais aussi des informations sur le financement sont publiées dans un rapport annuel distribué à la fois en interne et en externe.

Les éléments suivants permettent cette évaluation :

- description des modalités d'information sur les activités de la haute école ;
- description des mesures mise en place pour l'actualisation des données ;
- descriptions de programmes et de supports de présentation des activités.
- rapport annuel ;
- statistiques des étudiants ;
- liste de publications ;
- projets et participations à des conférences.

7 Comparaison

Pour compléter nos informations nous avons décidé de collecter des données auprès de différentes sources. La principale consiste en interviews personnelles d'un panel de personnalités choisies pour leur implication dans le système de la formation tertiaire suisse. La deuxième a été la consultation de la documentation sur les systèmes de gestion de la qualité auprès de deux hautes

écoles, une située en Suisse et offrant un enseignement traditionnel : l'UNIL et l'autre basée en Espagne et offrant un modèle d'enseignement à distance : l'UOC.

Pour nos interviews, nous avons élaboré notre questionnaire autour des questions principales suivantes :

1. Les enjeux de l'accréditation n'ont-ils pas été des alibis aux mains du politique ?
2. Quel est l'impact du système d'accréditation suisse sur la gouvernance d'une haute école ?
3. Quel est le rôle de l'accréditation sur le positionnement international des institutions d'enseignement supérieur ?

Nous avons ensuite segmenté notre questionnaire autour de trois thématiques que sont la loi fédérale LEHE, le financement des hautes écoles et la gouvernance des hautes écoles. La durée d'interview a été fixée de 30 à 60 minutes. Nous avons donc mis l'accent sur des critères et notions parfois volontairement provocateurs et assez généraux, tels que la notion de contrainte liée à l'obligation d'être accrédité pour continuer d'exister. Voici ci-dessous la liste des questions regroupées dans les trois thématiques :

7.1 L'accréditation, respectivement l'évaluation des hautes écoles dans le cadre de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE)

1. Comment voyez-vous la contrainte d'accréditation imposée par la nouvelle loi ?
2. Votre institution a-t-elle mis en place une stratégie spécifique pour répondre à cette contrainte ?
3. Un des buts recherchés par la loi est l'amélioration de la qualité, pensez-vous que cela soit le cas et pourquoi ?
4. Les gouvernements et les entreprises privées suivent de près les classements mondiaux tels que le Shanghai, pensez-vous que l'accréditation soit un outil pour accroître la compétitivité des hautes écoles au niveau international ?
5. La mise en concurrence aux niveaux international et national des hautes écoles devrait stimuler l'excellence. Pensez-vous que ce soit réellement le cas ?
6. Quels moyens d'amélioration de la qualité, votre institution a-t-elle mis en œuvre, avant que la contrainte d'accréditation ne devienne une obligation légale ?

7.2 Le financement des hautes écoles

1. Les budgets des hautes écoles ne cessent de croître et les moyens mis à disposition pour les gouvernements sont toujours plus limités. Comment voyez-vous l'avenir dans ce contexte ?
2. Pensez-vous que les dépenses allouées à la formation, à la recherche et à l'innovation par les pouvoirs publics soient en adéquation avec les missions et objectifs des hautes écoles ?
3. Dans ce contexte, pensez-vous que l'autonomie des hautes écoles devrait être augmentée ou au contraire réduite et pourquoi ?
4. Dans votre institution ou dans les hautes écoles, le recours à des sources de financement privées ou autres que publics sont-elles à l'ordre du jour ? Si oui, dans quelle proportion ?
5. L'indépendance et la scientificité de la recherche sont-elles garanties ?

7.3 La gouvernance des hautes écoles

1. Avec la LEHE, la Confédération suisse souhaite une coordination des hautes écoles axées sur les prestations (LEHE, art 3 g). Elle respecte l'autonomie accordée par les collectivités responsables et conclut une convention de coopération avec les Cantons. Les Cantons, quant à eux, signent un concordat. Le fédéralisme est respecté et la délégation de compétences mise en œuvre. Dans ce contexte, quelle serait la façon idéale d'organiser la gouvernance, le pilotage d'une haute école ?
2. En comparaison des hautes écoles universitaires cantonales, les deux EPF sont bien mieux classées au niveau des évaluations internationales telles que le Shanghai. Pensez-vous que cela soit principalement dû à une question de gouvernance et pourquoi ?
3. La qualité des prestations d'une haute école est-elle le fruit de la politique de gouvernance ou des professeurs et chercheurs qui la composent ?
4. Les gouvernements souhaitent optimiser les dépenses et garantir que leur affectation soit efficiente. Quels sont les moyens mis en œuvre pour répondre à ce souhait ?

7.4 L'UNIL

A l'université de Lausanne (UNIL)³⁵, les premières réflexions dans le domaine de l'assurance qualité ont été initiées en 1994. Onze processus se sont, depuis, progressivement mis en place, selon une approche collaborative, construisant un véritable système qualité basé sur une culture qualité propre.

³⁵ Concept qualité de l'Université de Lausanne : <http://www.unil.ch/cover/home.html>

Les buts du système qualité de l'UNIL sont de deux ordres :

- améliorer la qualité des prestations de l'UNIL et de son fonctionnement ;
- garantir la transparence vis-à-vis des parties prenantes.

L'UNIL ne place pas ses démarches qualités dans une perspective normative mais s'appuie sur des objectifs établis pour les différents niveaux : université, facultés, cursus et individus, elle les a conçues comme une adéquation avec les buts (Fitness for purpose). Elle prend en compte les points de vue et attentes des étudiants, des corps professoral et intermédiaire, des membres de l'administration et des parties prenantes externes. Cette écoute active peut engendrer des attentes différentes et l'UNIL définit sa politique en matière de qualité comme **un outil de régulation de tensions**, non pas pour dire qui a raison, mais bien pour tenter de permettre à chacun d'exprimer ses besoins et de réduire les écarts entre les différentes parties prenantes. La gestion de la qualité s'inscrit dans une vision systémique permettant de définir les rôles et responsabilités de chacun allant de l'évaluation aux mesures d'amélioration qui s'inscrivent notamment au travers **de mesures de soutien**. La gestion des processus qualité au sein de l'UNIL ne sont pas une fin en soi, ils sont intégrés dans les priorités stratégiques établies par le rectorat et font partie du système de gouvernance de l'université. Ils s'appuient sur le système d'information qui est là pour fournir les éléments permettant le pilotage des différentes entités de l'institution.

Le système de gestion de la qualité a été développé par étapes, toujours dans un esprit de collaboration participative, depuis 1998 et se trouve à ce jour piloté par la Commission de la valorisation de l'enseignement et de la recherche (COVER). Cette commission, composée de 22 membres, réunit des représentants des différents corps et des différentes facultés de l'institution. Elle a la mission de concevoir et accompagner la mise en œuvre du système qualité. Les travaux de la COVER sont appuyés par une « Cellule Qualité ».

L'amélioration de la qualité concerne toutes les activités et missions de l'UNIL. Elle a commencé par l'enseignement dans les années 90s. Suite à l'adhésion de la Suisse à la déclaration de Bologne, qui se fixe comme objectif d'inscrire les démarches qualités au sein de la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur (EEES)³⁶, elle y englobe également la recherche, la gouvernance et les services centraux et transversaux. Dans une logique de subsidiarité par délégation de compétences, les objectifs qualité sont d'abord inscrits dans la loi, puis dans la stratégie institutionnelle et finalement mis en

³⁶ <http://www.ehea.info/>

œuvre au travers des 11 processus suivants par chaque acteur au sein de l'institution :

Processus	Responsabilité de la mise en œuvre
1. Elaboration du Plan stratégique de l'UNIL	Direction
2. Réalisation de l'Audit Qualité	Direction
3. Evaluation des facultés	Doyen·e·s
4. Evaluation des cursus	Doyen·e·s
5. Evaluation des services	Chef·fe·s de service
6. Evaluation des plans d'études	Direction
7. Evaluation des enseignements par les étudiant·e·s	Enseignant·e·s
8. Evaluation des enseignant·e·s	Direction
9. Evaluation facultaire de la recherche	Décanats
10. Contrôle financier	Direction
11. Evaluation des collaboratrices et collaborateurs membres du personnel administratif et technique	Supérieur·e·s hiérarchiques

Tableau 5 : responsabilités de la mise en œuvre des processus qualité interne³⁷

Enfin pour l'UNIL, il ne suffit pas d'inscrire la gestion de la qualité dans des processus, fussent-ils portés par la stratégie et le rectorat de l'université. Il s'agit de mettre en place une véritable « Culture Qualité ». En effet, les démarches qualité prennent une dimension supérieure si elles sont enracinées dans un terreau favorable et non en culture « hors-sol ». Ainsi à l'UNIL, la qualité est l'affaire de chacun et de tous. Mais pour que la qualité soit intégrée comme un élément de la culture de l'institution, l'UNIL a inscrit cet objectif dans un des objectifs de son plan stratégique et a défini les valeurs qui devaient être véhiculées par cette culture afin que chacun puisse s'y identifier. Elles représentent le socle du système qualité et sont censées lui donner sa cohérence.

Les voici :

- l'adéquation aux buts ;
- la prise en compte des particularités ;
- La réflexivité ;
- l'implication des personnes concernées ;
- la validation externe ;
- le respect de règles déontologiques ;
- l'équilibre entre transparence et confidentialité ;
- la pertinence des informations demandées.

³⁷ Concept Qualité de l'UNIL, p. 3

7.5 UOC, Universitat Oberta de Catalunya

Initialement nous avons projeté une visite in situ, mais des difficultés d'agendas ont eu raison de notre déplacement en Catalogne. Toutefois, les différentes rencontres lors de conférences de l'EADTU avec les responsables de l'UOC, les échanges effectués avec M. John Zvereff et les différents documents aimablement mis à notre disposition nous ont permis de dresser un portrait précis du système d'assurance de la qualité en place à l'UOC ainsi que de l'historique pour y arriver.

L'Universitat Oberta de Catalunya est une université portée par une fondation privée mais créée à l'initiative des pouvoirs publics. Elle se dit innovante et est basée à Barcelone. Elle compte plus de 40'000 étudiants et offre des formations de base et continue, tout en menant des recherches sur la société de la connaissance. Son modèle d'enseignement est basé sur la personnalisation et l'accompagnement des étudiants à l'aide du e-learning. De par sa structure et son organisation juridique elle peut entrer en comparaison avec UniDistance. Elle est reconnue et accréditée par l'Agence d'assurance qualité des universités catalanes (AQU Catalunya)³⁸ et par l'Agence espagnole d'évaluation de la qualité et d'accréditation (ANECA)³⁹. A noter également qu'en 2004, elle a obtenu le Golden Seal of Excellence de la European Foundation for Quality Management (EFQM)⁴⁰.

Depuis sa création en 1995, l'UOC a cherché à atteindre l'excellence aussi bien dans ses services de formation, qu'au niveau des processus organisationnels et a constamment veillé à la rigueur académique de ses programmes. Elle définit son engagement envers la qualité et l'amélioration continue comme étant la pierre angulaire de sa stratégie et comme facteur de différenciation vis-à-vis des autres acteurs du marché de la formation universitaire. Pour cette raison, elle a mis en place une politique de qualité organisée autour d'un système, basé sur la définition de ses processus et régi par le cycle d'amélioration continue : planifier, développer, évaluer et améliorer (Roue de Deming)⁴¹.

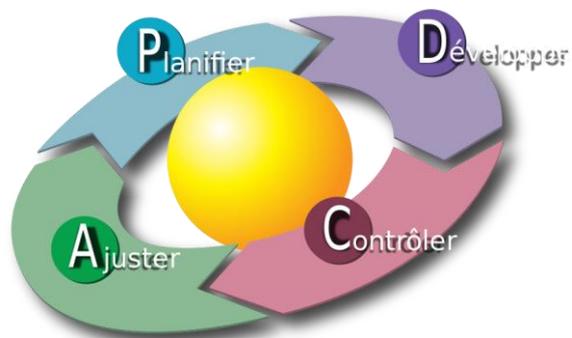


Figure 4 : Cercle de base de la roue de Deming (PDCA)

³⁸ <http://www.aqu.cat/>

³⁹ <http://www.aneca.es/eng/ANECA>

⁴⁰ <http://www.efqm.org>

⁴¹ <http://www.uoc.edu/portal/en/qualitat/index.html>

7.5.1.1 Politique de qualité à l'UOC

Conformément à sa politique de qualité, qui a toujours été présente dans ses opérations, l'UOC a décidé de prendre part au programme d'audit mis en place par les agences spécialisées pour favoriser le développement et la mise en œuvre d'un système d'assurance qualité interne pour la formation tertiaire. Cette politique étant appliquée à chaque faculté, elle implique tous les niveaux et assure la participation des différents groupes d'intérêt aux mécanismes d'évaluation et d'amélioration continue.

Les objectifs généraux, autour desquels le système de qualité de l'UOC est structuré, sont les suivants :

- répondre à la demande formation ;
- développer un enseignement de qualité et reconnu ;

La politique d'assurance de la qualité de l'UOC repose essentiellement sur trois piliers :

1. un système d'évaluation interne et externe ;
2. la qualité au sein de programmes de formation ;
3. des indicateurs de performances et de satisfactions.

7.5.1.2 L'évaluation

Afin de définir, de réaliser, d'évaluer et d'améliorer le système d'assurance de la qualité au sein de l'UOC un bureau de la qualité a été créé et a placé au premier plan de sa politique la notion d'évaluation institutionnelle, tant interne qu'externe. Elle a favorisé et soutenu le développement de la culture de l'excellence et a, depuis sa création, obtenu chaque année plusieurs accréditations, distinctions ou prix, nationaux et internationaux⁴², allant du Salva i Campillo Award pour le projet le plus innovant en 1996 au Prix Impact Learning de l'IMS⁴³ Global Learning Consortium en 2015⁴⁴.

7.5.1.3 La qualité au sein des formations

Pour garantir la qualité au sein des programmes de formation, l'UOC dispose de procédures nécessaires et de méthodologies pour concevoir et entreprendre de nouvelles offres de cours de niveau Bachelor, Master ou doctorat, en veillant à la qualité de son enseignement, l'extension des mécanismes de participation des différents groupes d'intérêt et la création de mécanismes d'évaluation et d'amélioration continue selon le schéma ci-dessous :

⁴² <http://www.uoc.edu/portal/en/universitat/coneix/premis/index.html>

⁴³ <http://www.imsglobal.org/>

⁴⁴ <http://www.uoc.edu/portal/en/uoc-news/actualitat/2015/064-premis-Learning-Impact.html>

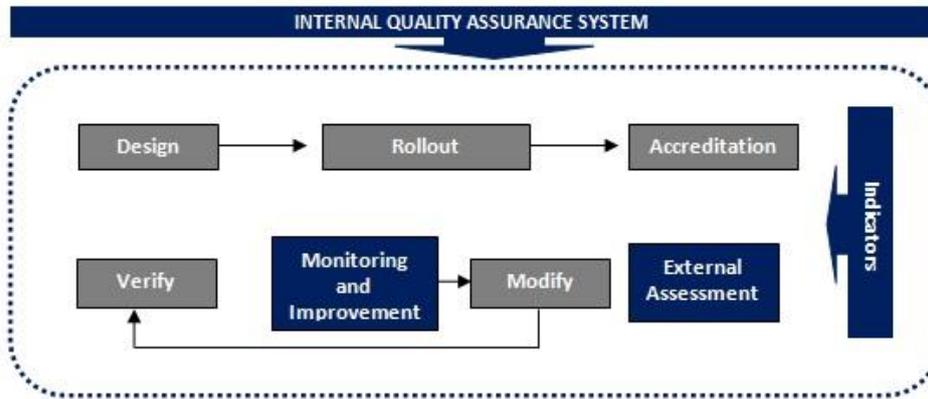


Figure 5 : Schéma du processus de gestion de la qualité interne pour les programmes de formation à l'UOC

Les accents au niveau des programmes sont placés sur deux axes : la conformité aux exigences du cadre légal (catalan, espagnol et européen) et les compétences à l'UOC qui sont transférables, transversales et incluses dans tous les cours de l'université ; elles constituent un élément déterminant de chaque diplômé. Nous constatons ici que l'UOC place l'étudiant au centre de ses préoccupations en matière de qualité et qu'elle définit très précisément quelles compétences doit avoir chaque étudiant diplômé, indépendamment de la branche d'études suivie. Elle se base sur le type particulier du profil des étudiants à distance qui sont des adultes insérés professionnellement et ayant charge de famille. Ces compétences sont les suivantes :

- utilisation et application des technologies de l'information et de la communication dans la sphère académique et professionnelle
- communication dans une langue étrangère
- esprit d'entreprise
- expression écrite

7.5.1.4 Les indicateurs de performances et de satisfactions

L'UOC a mis en place une série d'indicateurs qui doivent garantir la transparence et l'équité dans l'analyse des informations. Ils lui permettent de rendre des comptes aisément et conformément aux critères de référence européens en matière de qualité dans l'enseignement supérieur. Cette responsabilité est établie dans un processus inhérent aux activités du service public qui vise à satisfaire différents groupes d'intérêt :

- les gouvernements, qui doivent distribuer les ressources de manière efficace ;
- les universités, qui doivent analyser les résultats des indicateurs pour améliorer la qualité de leurs activités.
- les futurs étudiants, qui méritent une gamme de cours de qualité.

- la société en général, qui accueille les professionnels et les chercheurs qui sont formés dans les universités.

Les indicateurs offrent à l'université la possibilité d'analyser et d'évaluer ses activités et le niveau de réussite atteint pour chacun de ses domaines d'action. De leur interprétation découleront les actions d'amélioration. L'UOC mesure sa performance grâce à des indicateurs placés sur les niveaux de l'académie, de la satisfaction et de l'employabilité. Citons, par exemple, au niveau académique le taux de performance qui correspond au quotient de crédits ECTS passés par rapport aux crédits inscrits.

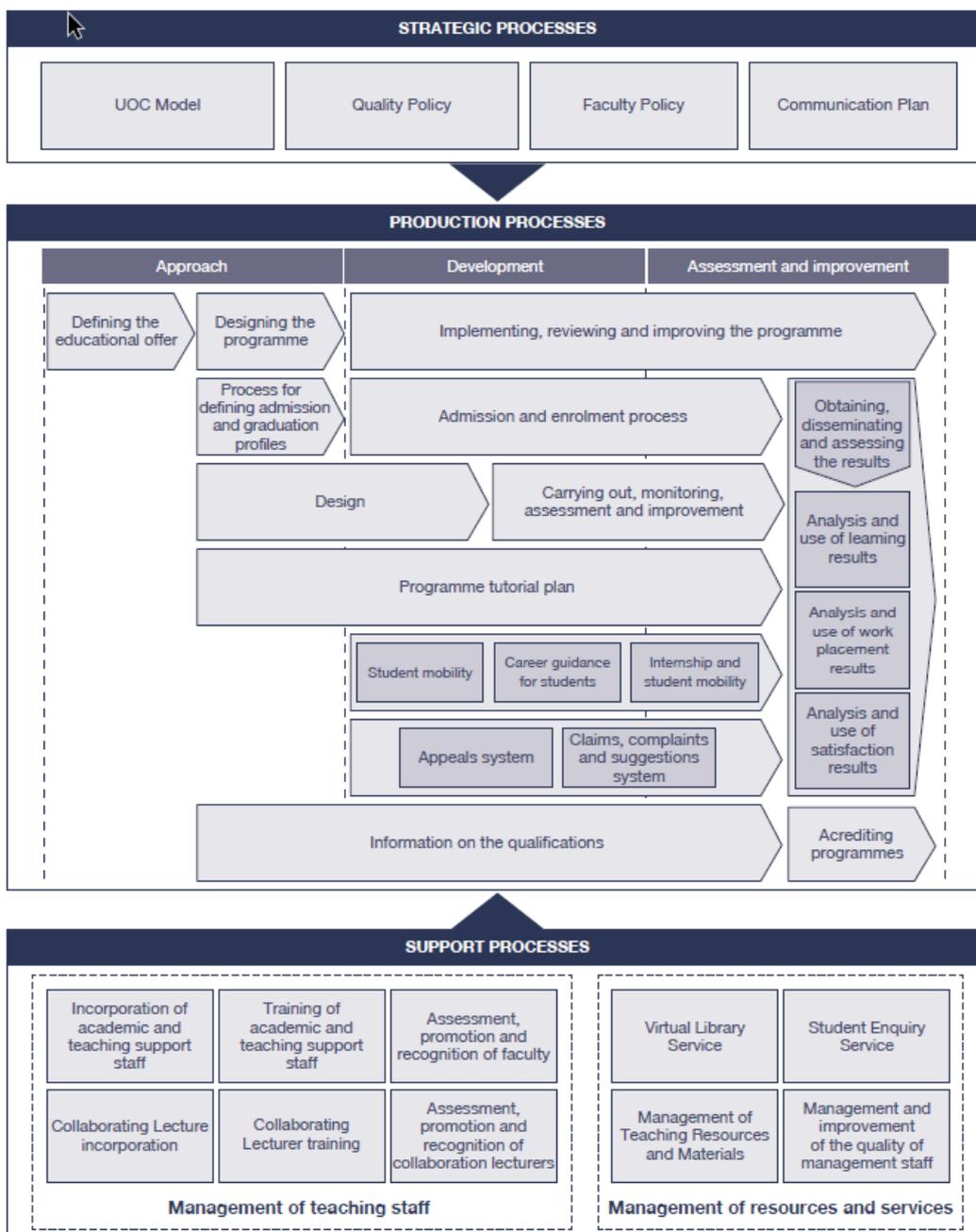


Figure 6 : Carte des processus à l'UOC

8 Présentation des résultats

Afin de mener notre enquête, nous avons souhaité mener des interviews auprès de trois types d'acteurs du système de la formation tertiaire : les gouvernements, la Confédération par le SEFRI, des parlementaires nationaux et le Canton du Valais par le SHE ; les agences d'accréditation par l'AAQ ; les hautes écoles par l'UNIL, la HES-SO et l'UOC. Nous avons donc dressé une liste et contacté neuf personnalités relevant de ces organes. Sur neuf demandes, huit nous ont été favorables. Nous avons donc pu procéder à huit interviews qui se sont échelonnées sur une quinzaine de jours.

8.1 Personnes interviewées

Chacune des personnes questionnées a été contactée par courriel et a reçu la liste des questions ainsi qu'une brève explication des objectifs et des modalités proposées. Afin d'obtenir un maximum d'accords de participation, nous avons directement précisé que nous traiterions les données récoltées de façon anonyme. Par contre, lors de chacune des interviews, nous avons demandé l'autorisation de citer notre interlocuteur dans notre travail. Toutes les personnes interviewées ont ainsi aimablement accepté d'être mentionnées, nous les remercions chaleureusement pour leur disponibilité et leur coopération, ce furent :

Secrétariat d'Etat à la formation, la recherche et l'innovation (SEFRI)

- Monsieur le Secrétaire d'Etat Mauro Dell'Ambrogio, interview face à face le 18.10.2016
- Monsieur Maurizio Toneatto, interview face à face le 18.10.2016

Conseil national, commission de la science, de l'éducation et de la culture (CSEC)⁴⁵

- I. Chevalley (VL), interview téléphonique le 3.10.2016
- M. Reynard (S), interview face à face le 18.10.2016

Canton du Valais, SHE

- Monsieur le Chef du Service des Hautes Ecoles, Stefan Buman, interview face à face le 3.10.2016

Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ

- Christoph Grolimund, Directeur AAQ, interview téléphonique le 29.09.2016

HES-SO

⁴⁵ <http://www.parlament.ch/f/organe-mitglieder/kommissionen/legislativkommissionen/kommissionen-wbk/Pages/default.aspx>

- Geneviève Lefort, Vice-rectrice qualité de la HES-SO, interview face à face le 18.10.2016

Université de Lausanne

- Prof. Jacques Lanarès, ancien vice-recteur et membre du Conseil suisse d'accréditation, interview téléphonique le 17.10.2016

Du fait que nous avons garanti l'anonymat des réponses données, la présentation des résultats de notre enquête est donc synthétisée par question et rédigée avec, selon les cas, des adaptations volontaires de notre part afin de rendre la réponse tout à fait anonyme. Ces transcriptions ne dénaturent toutefois pas la valeur des données récoltées. Le détail exhaustif des réponses peut être consulté en annexe. Parfois, certaines questions n'ont pas été abordées, parce qu'elles n'étaient pas pertinentes pour l'interlocuteur ; par exemple, si on demande « Quelle stratégie a mis en place votre institution pour répondre à l'accréditation ? » aux membres du Conseil national, ils ne peuvent raisonnablement pas y répondre. Dans d'autres situations, par manque de temps à disposition lors de l'interview, nous avons délibérément omis une question. En effet, il nous semblait important, d'une part de respecter la durée d'interview convenue et d'autre part de pouvoir, selon les cas, nous concentrer sur les questions qui nous semblaient prioritaires.

8.2 L'accréditation, respectivement l'évaluation des hautes écoles dans le cadre de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE)

1^{ère} question : *Comment voyez-vous la contrainte d'accréditation imposée par la nouvelle loi ? Hypothèse : Pression externe est une contrainte ou volonté interne déjà existante ou préexistante ?*

Le premier élément qui ressort des réponses est que l'accréditation n'est pas une contrainte, elle est utile, nécessaire, voire une chance. Sur ce point, tous sont d'accord. Les buts de l'accréditation sont ensuite clairement apparus dans les réponses :

- harmoniser le système sur l'international ;
- éviter que les barrières nationales empêchent la mobilité ;
- réguler pour donner aux étudiants une sécurité sur les titres qu'ils reçoivent ;
- avoir des exigences, des critères harmonisés pour obtenir les soutiens publics ;
- protéger les acteurs déjà actifs sur le marché suisse ;

- structurer la réflexion, rendre des comptes ; permettre un diagnostic.

Quant à la nouvelle loi, elle est moderne et s'appuie sur le système d'assurance de la qualité et pas uniquement sur la qualité. Elle n'apporte que peu de changements pour les hautes écoles universitaires qui étaient déjà confrontées à des audits qualité et les hautes écoles spécialisées qui étaient confrontées à l'accréditation des programmes. Par contre, ce sont les hautes écoles pédagogiques qui auront la plus grande adaptation à faire.

2ème question : *Votre institution a-t-elle mis en place une stratégie spécifique pour répondre à cette contrainte ? Hypothèse : Existence d'une stratégie spécifique pour répondre à l'accréditation.*

La réponse est oui, les institutions contactées ont effectivement pris en compte cette obligation d'accréditation dans leur stratégie et mis en place des actions comme, par exemple :

- l'intégration plus formelle dans la stratégie institutionnelle des objectifs de qualité ;
- la révision des concepts d'assurance de la qualité afin de s'assurer de leur compatibilité avec les nouvelles règles d'accréditation ;
- la révision et l'harmonisation des processus lié au métier principal de l'enseignement.

3ème question : *Un des buts recherchés par la loi est l'amélioration de la qualité, pensez-vous que cela soit le cas et pourquoi ? Hypothèse : L'accréditation est un facteur de l'amélioration de la qualité.*

Il y a unanimité pour affirmer que la loi permet d'améliorer la qualité, même si ce n'est pas forcément son but premier mais est un corollaire. La loi pousse au développement d'une culture de la qualité qui, une fois en place et vécue par tous, devrait permettre l'amélioration de la qualité. Cette amélioration ne peut se faire indéfiniment et le maintien d'un minimum de qualité est également un des buts recherchés. Il s'agit donc de définir un niveau minimum que tous devraient atteindre faute de quoi leur existence serait remise en question, faute d'accès aux financements. L'outil « accréditation » sert de levier à la politique qualité de l'institution.

4ème question : *Les gouvernements et les entreprises privées suivent de près les classements mondiaux tels que le Shanghai, pensez-vous que*

l'accréditation soit un outil pour accroître la compétitivité des hautes écoles au niveau international ? Hypothèse : L'accréditation accroît la compétitivité des HEU au niveau international.

Il ressort de cette question que l'accréditation n'est pas un outil en soi pour accroître la compétitivité des hautes écoles et leur position dans les classements internationaux. Même si pour les universités cantonales cela pourrait représenter une petite contribution, aujourd'hui aucune n'est accréditée et certaines sont déjà assez bien classées. Il y a donc d'autres facteurs et critères qui influent sur les résultats. Ces classements ont trop d'importance, la finalité d'une haute école universitaire est de servir la société, son bien-être dans toutes les dimensions sociales, culturelles et économiques. Avoir une ou deux écoles bien placées c'est bien, mais la mission des hautes écoles est d'abord nationale. L'outil d'accréditation n'est pas un moyen d'augmenter la compétitivité, l'espace de formation permettant l'échange de bonnes pratiques, la collaboration et une concurrence saine sont des éléments plus importants dans ce contexte.

5^{ème} question : *La mise en concurrence au niveau international et national des hautes écoles devrait stimuler l'excellence. Pensez-vous que ce soit réellement le cas ? Hypothèse : Concurrence = excellence*

Il est intéressant de relever que la notion d'excellence, perçue comme une progression en termes de niveau de qualité doit être pondérée avec les moyens dont dispose une haute école. Il s'agit donc bien d'abord d'une question de moyens et peut-être, ensuite, d'une question de concurrence. L'accréditation se fait au travers de standards qui sont des minimaux servant aux gouvernements, elle n'est donc pas un instrument d'excellence en soi et ne la mesure pas. La notion d'excellence doit couvrir tout le champ d'activités de la haute école qui a une mission publique et pas seulement, par exemple, la recherche qui alors se ferait au détriment de l'enseignement. Or, la mise en concurrence favorise la mise en lumière d'indicateurs qui ne sont pas forcément ceux qui font l'excellence de l'ensemble des activités mais privilégient certaines qui ne tiennent pas forcément compte des besoins réels du marché, de l'égalité des chances et de la possibilité pour tous d'accéder aux études. La coopération, en opposition à la compétition, peut également avoir un effet important, par exemple l'EPFL et l'UNIL ont mis ensemble des forces dans des domaines où ils étaient concurrents auparavant et sont devenus plus forts et compétitifs, on peut donc dire que leur niveau d'excellence a augmenté. L'excellence est un critère relatif parfois basé sur une marque comme Harvard ou EPFZ, l'excellence peut être atteinte dans un cadre régional également et n'est pas liée au prestige.

6^{ème} question : *Quels moyens d'amélioration de la qualité, votre institution a-t-elle mis en œuvre, (resp. Est-ce que les hautes écoles ont mis en œuvre des moyens d'amélioration de la qualité) avant que la contrainte d'accréditation ne devienne une obligation légale ? Hypothèse : Assurance qualité existante avant la nouvelle loi.*

En général, les hautes écoles n'ont pas attendu l'obligation légale d'accréditation pour mettre en œuvre une politique d'assurance de la qualité. Si l'accréditation oblige à passer des examens, les meilleures institutions ont déjà entrepris des mesures qualités et passeront facilement ces examens. L'obligation reste valable et souhaitable pour les mauvais élèves qui sont à la traîne. Elle représente alors une mesure incitative.

Les hautes écoles universitaires se sont dotées d'un système de gestion interne et d'amélioration de la qualité qui, avant la nouvelle loi, n'était pas forcément utilisé en qualité d'instrument de conduite et ne visait aucun but marketing. Avec la nouvelle loi, on assiste donc à une amélioration qui va faire progresser les hautes écoles vers plus de qualité.

8.3 Le financement des Hautes écoles

1^{ère} question : *Les budgets des hautes écoles ne cessent de croître et les moyens mis à disposition pour les gouvernements sont toujours plus limités. Comment voyez-vous l'avenir dans ce contexte ? Hypothèse : Rapport entre besoins et moyens à disposition engendre des conflits de priorité, l'accréditation est un moyen de faire pression.*

Sur le plan cantonal et fédéral, les hautes écoles sont bien soutenues, les effectifs d'étudiants ne sont pas en forte progression et devraient même se tasser un peu, d'autre part il existe encore un certain potentiel d'optimisation de l'existant (efficience) qui donne une marge de manœuvre pour continuer à faire bien par la suite. Les conditions pour les dix prochaines années sont donc plutôt favorables. Dans ce contexte, l'accréditation peut être un moyen de dialogue entre les parties pour l'élaboration et la tenue d'une planification financière.

Sur le plan cantonal, les revenus fiscaux n'augmentent pas en proportion de l'augmentation des contraintes budgétaires. Il peut donc y avoir moins de ressources disponibles au final si les besoins croissent plus en proportion. Les hautes écoles devront trouver des solutions/innovations pédagogiques qui pourront résoudre cette équation. Pour certaines professions, on a exagéré en prolongeant les études sans réelles plus-values au niveau des compétences et connaissances transmises. Il faudrait introduire des formations master duales. Les contraintes

budgetaires sont parfois salutaires car elles permettent une remise en cause et il n'est pas malsain de devoir se concentrer sur l'essentiel des missions.

Où se situe la limite entre les biens public et privé ? Le principe étant que l'état finance le bien public, la question sera de définir la limite à partir de laquelle la formation deviendra un bien privé et, de ce fait, sera financé par le privé par rapport à ce qui relève du bien public et sera donc financé par l'état. Ce genre de réflexions doit être mené si l'on veut pouvoir, à l'avenir, continuer à soutenir avec autant de résultats qu'aujourd'hui, le système de formation. La formation est la ressource la plus importante en Suisse et constitue donc un slogan de campagne du gouvernement. Toutefois, on constate qu'il est plus facile de couper dans la formation que dans l'agriculture ou l'armée car l'incidence immédiate n'est pas visible directement, mais à long terme les dégâts sont faits. En principe, il faut absolument éviter de couper dans l'éducation sinon le risque est de perdre la place que l'on occupe au niveau international.

2^{ème} question : *Pensez-vous que les dépenses allouées à la formation, à la recherche et à l'innovation par les pouvoirs publics soient en adéquation avec les missions et objectifs des hautes écoles ? Hypothèse : Incohérences entre le discours des pouvoirs publics et les hautes écoles.*

En principe, les hautes écoles fixent elles-mêmes les buts et les objectifs qu'elles doivent atteindre. Si l'on arrive dans une situation où la mission n'est pas en adéquation avec les moyens, alors, elles sont seules responsables. Toutefois, il faut relever que les moyens mis à disposition ne sont pas toujours suffisants et de nombreux cantons devraient y affecter plus de moyens. En comparaison, certains cantons investissent en moyenne plus du double que d'autres dans le domaine de la formation. Il y a des difficultés à faire des choix pertinents et définir des priorités. La séparation des pouvoirs et la liberté académique sont garanties, bien sûr, mais parfois, le politique aimerait, à tort, pouvoir faire des choix sur les objets de recherche. Ce sont aux professeurs et aux hautes écoles de les faire et de les assumer, faute de quoi, il existe un risque de péjorer certains domaines au profit de ceux qui sont en vogue.

3^{ème} question : *Dans ce contexte, pensez-vous que l'autonomie des hautes écoles devrait être augmentée ou au contraire réduite et pourquoi ? Hypothèse : L'autonomie des hautes écoles est favorisée.*

En général, plus d'autonomie est demandée ; l'accréditation la revendique comme une base. Les hautes écoles doivent recevoir un budget et pouvoir en disposer selon leur stratégie propre, décidée de façon autonome. C'est

un bon compromis entre le politique qui garde l'œil sur le budget dans le cadre légal et les hautes écoles qui fixent, elles-mêmes, leurs objectifs stratégiques. L'autonomie implique aussi l'obligation, le devoir de rendre compte (accountability). Elle est faite de plusieurs éléments, l'autonomie académique qui n'est et ne doit pas être remise en question et l'autonomie sur le plan administratif qui elle varie entre plusieurs modèles de l'autonomie complète via mandat de prestations à très peu d'autonomie. Plusieurs modèles au niveau national permettent que l'autonomie soit réalisée en adéquation avec le contexte culturel et régional.

Toutefois, il faut faire attention de ne pas donner de l'autonomie qui engendrerait une augmentation des coûts.

4^{ème} question : *Dans votre institution ou dans les hautes écoles, le recours à des sources de financement privées ou autres que publics sont-elles à l'ordre du jour ? Si oui, dans quelle proportion ? Hypothèse : Toujours plus de recours aux sources de financement privées.*

Chaque haute école doit décider elle-même de sa stratégie en matière de financement tiers. Au niveau de l'accréditation, chaque financement obtenu sur le privé ou sur des fonds compétitifs représente une indication de qualité. Il ne devrait pas y avoir de limite mais devraient exister de bonnes proportions et des règles offrant une transparence totale et un code d'éthique afin d'éviter les influences et les abus. Ne pas disposer de fonds privés dans certains domaines de recherche pourrait même indiquer un manque de qualité.

Les limites doivent se situer au niveau des missions qui devraient, par exemple, rester du domaine public. Il y a des services qui devraient être financés par ce biais et non par les pouvoirs publics, comme, par exemple, le pôle de recrutement qui aide les étudiants à trouver du travail, une fois leur diplôme en poche. Le niveau de financement privé en Suisse s'élève à moins de 10%, une augmentation est donc tout à fait souhaitable et bienvenue sans pour autant qu'elle devienne une solution de facilité pour limiter le financement public. Le privé a tendance à privilégier certaines chaires et domaines qui sont porteurs de retours, directs ou indirects, sur investissement. Dans des cas de financements privés importants, il faudrait que les financements publics permettent de réguler (balancer), avec une clef de répartition, les versements pour les autres facultés ou institutions moins attractives.

5^{ème} question : *L'indépendance et la scientificité de la recherche sont-elles garanties ? Hypothèse : La liberté académique est garantie, mais est-elle en danger en raison de l'augmentation du financement privé ?*

La liberté académique, l'indépendance et la scientificité de la recherche sont garanties en Suisse, car les règles d'éthiques sont claires et les salaires suffisamment élevés pour éviter la tentation. La mise en place d'un instrument pour minimiser les risques de perte d'indépendance liés aux financements privés serait une mesure indiquée, mais les problèmes connus jusqu'à ce jour sont peu nombreux.

Le monde académique ne devrait pas craindre le privé et sortir de sa tour d'ivoire. Dans la formation professionnelle, les entreprises jouent un rôle important et participent activement à la formation des jeunes. Elles ont donc une forte influence qui est voulue et appréciée.

8.4 La gouvernance des HEU

1^{ère} question : *Avec la LEHE, la Confédération suisse souhaite une coordination des hautes écoles axées sur les prestations (LEHE, art 3 g). Elle respecte l'autonomie accordée par les collectivités responsables et conclut une convention de coopération avec les Cantons. Les Cantons, quant à eux, signent un concordat. Le fédéralisme est respecté et la délégation de compétences mise en œuvre. Dans ce contexte, quelle serait la façon idéale d'organiser la gouvernance, le pilotage d'une haute école ? Hypothèse : Le fédéralisme est un frein à la bonne gouvernance des hautes écoles.*

Les hautes écoles universitaires doivent être indépendantes des administrations cantonales ou fédérales, elles réalisent cette indépendance via un conseil de la haute école ou un sénat. La Nouvelle Politique de Management public a déjà mis en œuvre ce concept dès les années 90. La liberté d'enseignement et de recherche doit être garantie selon les directives d'accréditation tout comme cette indépendance. Le fédéralisme complique le système mais offre une marge de manœuvre aux cantons qui souhaitent pouvoir inciter et stimuler leur université. Il permet également aux institutions d'être bien ancrées localement et d'offrir une réponse adéquate aux besoins locaux. Le principe d'autonomie accordé par les pouvoirs publics devrait aussi être appliqué à l'intérieur de la gouvernance de la haute école afin de garantir la liberté académique. En échange de cette délégation de compétences, il faut rendre des comptes (accountability) (droit et devoir) par principe de transparence.

2^{ème} question : *En comparaison des hautes écoles universitaires cantonales, les deux EPF sont bien mieux classées au niveau des évaluations internationales tel que le Shanghai. Pensez-vous que cela soit principalement dû à une question de gouvernance et pourquoi ? Hypothèse : Le positionnement dans les classements est une affaire de gouvernance de la haute école.*

Les EPF disposent d'un système top/down plus fort, ce qui les rend plus réactives et agiles. Le mode de financement est aussi plus favorable au niveau de la Confédération, les Cantons ont plus de difficultés à garantir suffisamment de financement, vu leurs priorités ou contraintes budgétaires. Il s'agit donc ici principalement d'une question de moyens et secondairement d'une question de gouvernance et de domaines d'activités (sciences naturelles, publications en anglais). Par exemple, l'EPFL avait, il y a quelques années, le double du budget de l'UNIL pour la moitié moins d'étudiants...

3^{ème} question : *La qualité des prestations d'une haute école est-elle le fruit de la politique de gouvernance ou des professeurs et chercheurs qui la composent ? Hypothèse : La qualité des prestations relève d'abord du facteur humain, des personnes qui réalisent les activités et non des processus.*

D'abord ce sont les personnes (facteur humain) qui réalisent le travail et ensuite la bonne gouvernance et la structure dans laquelle ils évoluent peut les aider, les motiver et les soutenir dans leur mission pour réaliser le potentiel des membres de la communauté qu'ils constituent. Bien entendu, si le cadre n'est pas donné, il est difficile à de bons professeurs de faire du bon travail, l'inverse étant vrai aussi. En conclusion il faut donc un mixage des deux.

4^{ème} question : *Les gouvernements souhaitent optimiser les dépenses et garantir que leur affectation soit efficiente. Quels sont les moyens mis en œuvre pour répondre à ce souhait ? Hypothèse : La transparence est appliquée à tous les niveaux pour permettre le contrôle de l'affectation des moyens.*

Au final, tout doit être fait par la haute école. C'est la stratégie de l'institution qui définit le système d'assurance de la qualité, l'accréditation quant à elle, aide à la mise en place du système et vérifie son existence. Les ressources humaines utilisent l'essentiel des moyens financiers à disposition, les outils sont donc :

- un plan stratégique dans lequel sont fixés des objectifs ;
- un controlling de ces objectifs, notamment sur le plan financier pour vérifier si l'utilisation des fonds en conformité avec les objectifs fixés dans la convention avec l'Etat.

9 Analyses et discussions

Tant les références à la littérature que les résultats des interviews nous ont montré que le système d'éducation supérieure, les hautes écoles et le marché de la formation sont en mutation dans une société où les frontières des états ne

sont plus des barrières qui freinent ou protègent selon les points de vue. La globalisation, la pénurie de main d'œuvre hautement qualifiée, la standardisation des besoins du marché du travail ont poussé les gouvernements à initier des mesures en vue de garantir, d'une part la mobilité des étudiants sur le plan international, mais également la mobilité des entreprises qui doivent pouvoir venir s'installer et trouver sur place des collaborateurs formés et disposant de compétences élevées et standardisées. Les gouvernements atteignent donc ces buts par la mise en place d'exigences, de standards nationaux pour l'accréditation des hautes écoles et délèguent la vérification de leur conformité à des organes de contrôle et d'accréditation. La Suisse ne déroge pas à cette tendance et s'est dotée, avec la LEHE et l'AAQ d'un système d'accréditation performant et sobre qui doit veiller à ce que toute institution désirant s'appeler « haute école » et délivrer des titres « suisses » réponde aux standards définis pour l'accréditation institutionnelle.

9.1 Les enjeux de l'accréditation n'ont-ils pas été des alibis aux mains du politique ?

Les tendances actuelles des rapports entre financement et pouvoirs de décision montrent que le pouvoir académique sur les finalités, le contenu et les méthodes d'enseignement continue de décliner, que la structure et la gestion des producteurs de services d'enseignement se banalisent sur le modèle de l'industrie capitaliste. Dans cette perspective, nous avons considéré que les gouvernements et les pouvoirs politiques ont favorisé la mise en place d'un système d'accréditation afin de réguler, contrôler et influencer le système d'éducation supérieure tant sur le secteur public que privé, mais en particulier pour garantir que le secteur privé réponde des mêmes exigences que le secteur public, qui en Suisse se veut et est, de haute qualité.

Les réponses que nous avons récoltées lors de nos interviews ont montré à quel point l'accréditation est considérée comme un outil permettant de réguler le marché, de garantir que l'accès aux diplômes des hautes écoles actives depuis le territoire suisse soient d'un niveau standard de qualité fixé à minima par les exigences d'accréditation. Les bénéfices de ces exigences sont à la fois avérés :

- pour les acteurs délivrant des formations qui voient leur marché et leurs efforts pour délivrer des produits de qualité protégé contre l'émergence d'acteurs peu scrupuleux ayant des visées purement mercantiles ;
- pour les étudiants qui, lorsqu'ils s'inscrivent, peuvent avoir la certitude que le diplôme qu'ils obtiendront sera reconnu ;

- pour les employeurs qui peuvent compter sur les compétences et les connaissances qu'auront acquises leurs futurs collaborateurs.

Un autre élément montre qu'au travers du processus d'accréditation se noue une relation et un dialogue entre les autorités politiques et les institutions. Cela génère une négociation constructive et bilatérale permettant de s'entendre sur les missions, les objectifs et les priorités à fixer, mais surtout également sur les moyens financiers mis à disposition.

Nous pouvons donc conclure que l'accréditation et ses enjeux ne sont pas des alibis, bien au contraire, ils sont, et sont perçus comme des outils pertinents, nécessaires et incontestés au service de la société qui en est la première bénéficiaire.

9.2 Quel impact du système d'accréditation suisse sur la gouvernance d'une haute école, d'UniDistance en particulier ?

La mise en place d'une accréditation obligatoire, afin de pouvoir arborer une appellation « haute école », délivrer des titres et avoir accès aux contributions publiques, impacte indéniablement la gouvernance des hautes écoles suisses (art. 28 al. 2 et art. 62, LEHE). Si la plupart des institutions n'ont pas attendu cette obligation pour s'intéresser aux questions d'assurance de la qualité interne, elles ont en principe développé ces questions dans une perspective peu contraignante, peu harmonisée et rarement portée dans les priorités de la direction. Avec l'introduction de l'accréditation obligatoire, la question de l'évaluation de la qualité interne devient un élément prioritaire qui doit être intégré à la stratégie de toutes les hautes écoles et porté au plus haut niveau institutionnel car il en va de la survie même de l'institution.

L'OCDE, en 2003, relève dans son analyse des politiques d'éducation que *« presque toujours, la plus grande autonomie des établissements à l'égard d'un large éventail de leurs activités a été de pair avec la mise en place d'un système d'assurance qualité plus perfectionné, fondé sur la création d'un organisme national chargé de veiller à la qualité de l'enseignement supérieur. De ce fait, la qualité de l'enseignement supérieur, qui était déterminée principalement de façon interne par les établissements eux-mêmes, l'est à présent à l'issue d'un processus externe d'examen par les pairs et de jugement par d'autres établissements tels que les instituts d'évaluation de la qualité, et les organismes de financement. »* Ce processus a eu lieu en Suisse, dès la réforme de la LAU en 1999 avec la création de l'OAQ et la mise en place d'audit externe de qualité, notamment pour les universités qui ont, en principe, dès cette époque, déjà mis en place des structures qualité. Les hautes écoles spécialisées quant à elles n'étaient pas soumises à ces questions d'audit

externe mais devaient toutefois faire accréditer leurs programmes ce qui les a menées également vers la mise en place d'outils qualité. Les hautes écoles pédagogiques par contre sont les seules n'ayant, sur le plan fédéral, jamais été soumises à une quelconque exigence. Elles sont donc le plus impactées par la nouvelle législation et devront intégrer ces aspects dans leur gouvernance.

Le modèle traditionnel de gouvernance des hautes écoles, de type collégial et consultatif, laissant une grande autonomie aux facultés s'est vu transformé sur la base de deux principes (Brennan et Shah, 2000) :

- un renforcement des pouvoirs de l'instance dirigeante au sein de l'université ;
- une augmentation du nombre de personnes extérieures à l'établissement au sein des organes d'administration ou de supervision (sénat, conseil d'administration, Hochschulrat).

Le principal changement s'opère donc par le transfert des pouvoirs de décision en faveur du recteur, des vice-recteurs et d'autres administrateurs et managers de haut rang et une perte d'autorité et de pouvoirs de décision du côté des instances traditionnelles, renforçant la perte générale de pouvoir des facultés. Le poids accru des représentants et des intérêts extérieurs a contribué à consolider la position des organes de direction.

Pour UniDistance, la question de la reconnaissance selon la LAU, puis de l'accréditation a, dès la création de l'institution été un élément central qui a fortement influencé les décisions et les actions entreprises. Avec la LEHE, c'est plus la mise en conformité avec les standards pour l'accréditation qu'un réel changement au niveau de la gouvernance qui est apparu. Il y a donc un impact fort sur le système d'assurance de la qualité interne.

9.3 Quel est le rôle de l'accréditation sur le positionnement international des institutions d'enseignement supérieur ?

Au niveau des classements internationaux, l'accréditation ne joue pas de rôle direct. Certes, elle peut contribuer indirectement à l'amélioration des prestations et à la fixation d'objectifs stratégiques qui pourront influencer la position dans tel ou tel classement. Mais c'est avant tout les activités de recherche et de publication en anglais dans le domaine des sciences naturelles, conjuguées avec des ressources importantes qui vont jouer un rôle significatif sur le positionnement international des hautes écoles.

La position sur le marché de l'éducation, dans un monde globalisé où l'économie des savoirs a pris une importance considérable, est quant à elle bel et bien influencée par l'accréditation. Sur le marché suisse par exemple, nous avons pu constater l'émergence de nombreuses institutions de formation se

réclamant du niveau supérieur et profitant du manque de législation de certains cantons pour commercialiser des offres de formation sous le label « suisse ». L'accréditation va apporter aux institutions offrant une qualité en conformité avec les standards suisses une garantie de positionnement sur le marché de l'éducation supérieure. En effet, l'investissement consenti par les autorités publiques ou par des privés pour atteindre ces standards ne peut pas être mis en danger par l'émergence d'une concurrence visant sous une étiquette trompeuse à atteindre des étudiants avec des produits développés « au rabais » et qui ne correspondent pas à ce que l'on est en droit d'attendre d'une haute école établie en Suisse. En ce sens, l'accréditation possède un rôle de régulation et de protection tant des acteurs de formation, que des « consommateurs » et des employeurs.

10 Recommandations

Les recommandations que nous formulons dans ce chapitre sont destinées à orienter, conseiller et apporter des pistes de réflexions aux organes dirigeants d'UniDistance. Elles se veulent en adéquation avec les objectifs et la mission de l'institution et leur mise en œuvre suppose une analyse plus approfondie des impacts en termes de ressources nécessaires (temps, finances et personnel). Elles ont un objectif commun, à savoir de poursuivre la **mise en place** d'un système d'assurance de la qualité qui se base sur une **culture qualité** vécue par tous les acteurs de la communauté UniDistance ainsi que sur les standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle. Comme le système d'assurance de la qualité relève de la qualité interne, qui n'est pas l'objet de ce travail mais celui de notre collègue Damien Carron, nous concentrons nos recommandations sur les aspects externes. Une fois notre travail de mémoire soutenu, elles seront présentées pour discussion interne, validation et mise en œuvre.

10.1 Renforcement de la communication interne et externe

Nous pensons qu'une approche holistique et conceptuelle de la gestion de la qualité est essentielle à la mise en place d'une infrastructure de qualité qui fonctionne bien. La communication interne et externe est un élément important de l'assurance de la qualité aussi bien pour développer la « culture qualité » que pour assurer la transparence vis-à-vis des parties prenantes internes et externes.

Nous proposons en conséquence que tous les acteurs jouent un rôle primordial dans la communication et la promotion de ces principes généraux de qualité, à travers une combinaison d'actions :

- Former les acteurs sur les principes de qualité et diffuser largement les informations sur les principes de la culture qualité.
- Promouvoir les principes de qualité en tant que fondement sur lequel bâtir notre politique de qualité, et diffuser notre manuel de qualité.
- Œuvrer à la promotion nationale et internationale de l'institution et du système d'enseignement à distance.

La mise en place de ces actions de communication doit être faite sous la direction du service Communication et marketing en étroite collaboration avec les autres services. Nous avons identifié trois publics cibles à qui nous allons adresser nos messages et proposons ci-dessous un plan d'actions concrètes :

Publics cibles	Messages	Instruments, canaux
Futurs étudiants	<p><i>J'étudie quand je veux, où je veux ;</i></p> <p><i>UniDistance délivre des diplômes reconnus ;</i></p> <p><i>Je bénéficie des mêmes débouchés que toute autre université ;</i></p> <p>UniDistance délivre un enseignement de qualité ;</p> <p>Je bénéficie d'un encadrement de qualité ;</p> <p><i>Je veux m'inscrire.</i></p>	Témoignages d'étudiants (célébrités si possible)
		Témoignages du recteur, des professeurs, assistants, tuteurs, directeur
		Articles de presse
		Site internet
		Médias sociaux
		Portails d'information
		Documentation
		Dialogues par téléphone, e-mail, séances-conseil
		Qualité optimale de l'accueil, de l'information, de la documentation, de l'enseignement, des séances de regroupement, de l'encadrement, des outils
		Publicité sur le web
Publicité presse		
Politiques	<p><i>Cet institut répond aux exigences sociales et économiques ;</i></p> <p><i>Cet institut permet à chacun d'étudier tout au long de la vie, de changer d'emploi et d'orientation selon les exigences économiques et les souhaits personnels ;</i></p> <p><i>Cet institut est indispensable dans le paysage suisse de la formation, il permet d'apporter une réponse au manque de personnel qualifié ;</i></p> <p>Cette institution dispense un</p>	Information, communication, dialogues, rencontres
		Brochure, présentation PowerPoint, conférences, site internet, articles de presse, portails d'information

	enseignement de qualité ; <i>Je veux soutenir cette institution.</i>	
Médias	<i>Cette institution est intéressante et offre des formations intéressantes ;</i> <i>Je veux rédiger un article ou faire un reportage.</i>	Conférence de presse, communiqué de presse
		Rencontres, dialogues
		Site Internet
		Portails d'information
		Articles de presse

Tableau 6 : Liste des instruments par messages et publics cibles

Le renforcement de l'image d'UniDistance en qualité d'institution de formation offrant des programmes de qualité et respectant entièrement les principes et pratiques suisses doit être une priorité. En effet, souvent, la formation à distance est jugée trop hâtivement comme étant de « second rang » avec un taux de réussite très bas (donc peu efficace), un encadrement faible et une recherche quasi inexistante. UniDistance s'est développée dans la perspective d'offrir des contenus de formations, un taux d'encadrement et de réussite (au moins) équivalents à ceux que l'on rencontre dans les universités traditionnelles. Si ces objectifs sont atteints voire dépassés, la question de la recherche reste encore à analyser et à améliorer.

Dans ce contexte et compte tenu de la compétition que se livrent les hautes écoles pour l'accès aux finances publiques, les actions de lobbying sont nécessaires pour informer les acteurs de la formation supérieure, les politiques, les autorités et les employeurs que la Suisse n'est pas en en marge et qu'avec UniDistance elle dispose d'un outil à la pointe et en parfaite cohérence avec les principes de haute qualité voulue par les autorités.

10.2 Analyse globale de la satisfaction

UniDistance se doit d'étendre son marché, de renforcer sa position dans le domaine de la formation à distance. Un des moyens d'atteindre ces buts est de recruter activement de nouveaux clients pour asseoir sa position de leader en Suisse. En tant que fournisseur de produits et de services, UniDistance doit considérer son public interne **et externe** comme **des clients**. Elle se doit donc d'analyser et d'évaluer systématiquement la satisfaction et les attentes des différents acteurs internes et externes⁴⁶. Les manques relevés impactent fortement sur l'ensemble de l'institution aussi bien au niveau des facteurs que des résultats.

⁴⁶ Felix Maringe, Paul Gibbs, Marketing Higher Education, Theory and Practice, Open University Press, 2009, chapitre 4

L'analyse et l'évaluation de la satisfaction doit faire l'objet d'une approche globale qui touche de nombreuses facettes telles que les besoins, les attentes et la perception des clients.⁴⁷ Cerner et évaluer correctement la satisfaction des clients n'est pas chose aisée. La théorie de la "disconfirmation" est à la base d'un modèle d'analyse que nous proposons à UniDistance d'utiliser. Il s'agit de mesurer l'écart entre les attentes initiales et l'expérience réelle, c'est-à-dire la perception, par le client des services de l'institution. Les attentes initiales des clients jouent un rôle central dans leur satisfaction. Elles sont influencées par une série de facteurs fondamentaux tels que :

- les besoins personnels ;
- l'expérience passée ;
- la communication par le bouche à oreille, la communication explicite et implicite de l'institution.

L'impact de l'image de marque (brand) ou de la réputation de l'institution sur les attentes est considéré comme un élément capital, nous l'avons vu notamment au niveau des classements internationaux. Nous proposons la mise en place d'un groupe de travail ad-hoc piloté par le responsable qualité et constitué de collaborateurs représentatifs des différents services en contact avec nos clients (public intéressé, étudiants, enseignants, collaborateurs internes...). La réalisation de telles études permettra de lancer des réflexions détaillées sur les caractéristiques de l'institution, des services offerts et du public (interne et externe).

Nous proposons de baser notre approche d'évaluation sur le modèle Servqual⁴⁸ (Service Quality), également appelé modèle des écarts, part de l'écart fondamental qui existe entre les perceptions et les attentes des clients. Généralement, les enquêtes de satisfaction ne prennent pas en compte les attentes des clients mais se concentrent sur leur perception des services reçus. Mesurer l'écart entre ces deux indicateurs permet de mieux cibler les efforts et les priorités d'amélioration à réaliser.

Le modèle Servqual retient quatre écarts principaux et un écart global :

1. écart entre les attentes des clients et la perception du client par l'organisation ;
2. écart entre la perception de la direction et les caractéristiques du service ;
3. écart entre les caractéristiques du service et le service fourni ;

⁴⁷ Thijs N., Staes P. : Document d'orientation européen sur la gestion de la satisfaction client, Institut européen d'administration publique, 2008

⁴⁸ Zeithaml, Parasuraman & Berry, "Delivering Quality Service; Balancing Customer Perceptions and Expectations," Free Press, 1990

4. écart entre le service fourni et la communication externe ;
5. écart entre les attentes des clients et leurs perceptions des services fournis.

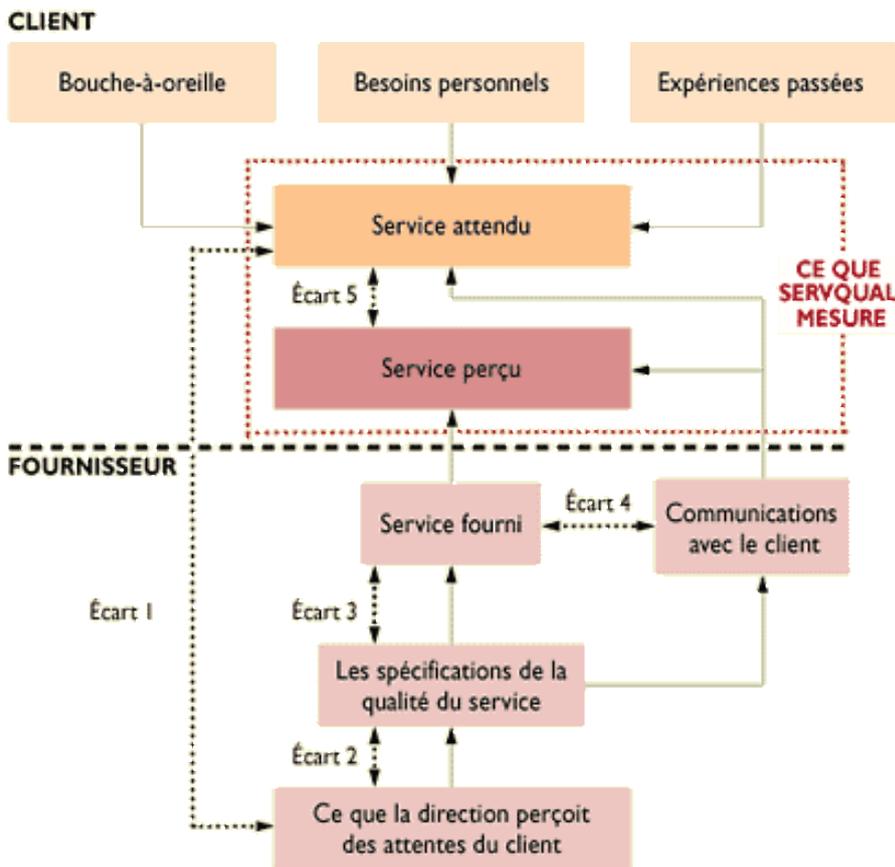


Figure 7 : Schéma représentant les cinq écarts mesurés par le modèle Servqual

Concrètement, cinq dimensions sont déclinées dans un formulaire de 22 questions évaluant les perceptions et les attentes. Les différentes études réalisées désignent un ordre d'importance des différentes dimensions commençant par la fiabilité, la réactivité, l'assurance, l'empathie et les éléments tangibles.

Dimension	Description
Fiabilité	Accomplir de manière fiable et précise le service promis
Réactivité	Aider les clients et offrir un service rapide
Assurance	Inspirer confiance
Empathie	Apporter un service humain et personnalisé aux clients
Éléments tangibles	Les installations et le matériel disponibles, l'allure du personnel, la facilité à comprendre les supports de communication...

Tableau 7 : Dimensions du modèle Servqual

Nous proposons ensuite de procéder à une pondération de l'impact de ces différents facteurs. Tout ne peut pas être totalement amélioré. De même que le **mieux reste souvent l'ennemi du bien**, une zone de tolérance se dégage des différentes études. Cette zone de tolérance correspond à un niveau suffisant. Selon les auteurs du rapport, il faut un « décalage positif ou négatif pour que les clients expriment leur satisfaction ou insatisfaction mais, en dehors de cette zone de tolérance, les écarts même minimes entre les attentes et la perception provoquent des réactions fortes ». Ainsi, les responsables devront définir des priorités dans la liste des améliorations à réaliser ainsi que le niveau d'amélioration nécessaire pour maintenir ou atteindre cette zone de tolérance afin de pouvoir déterminer les ressources nécessaires à investir.

10.3 Réalisation d'un audit externe du système d'assurance de la qualité

Afin d'évaluer le système d'assurance de la qualité, nous proposons d'effectuer dans le deuxième semestre de 2017 une évaluation externe. Cette évaluation aura pour objectif d'apporter un regard externe et objectif sur les outils et mécanismes d'assurance de la qualité pratiqué par UniDistance. Il s'agit d'apprécier si ces outils forment un ensemble complet et cohérent permettant à l'institution de garantir la qualité et l'amélioration continue de ses activités. Nous proposons de mandater un ou deux experts externes à UniDistance dont les buts seront :

- d'effectuer une analyse de la conformité d'UniDistance face aux standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle ;
- d'établir un rapport sur les forces et défis du système d'assurance de la qualité et son appréciation globale ;
- de formuler des recommandations pour le développement futur de l'assurance de la qualité.

Cet audit externe aura comme double avantage de préparer les acteurs d'UniDistance à la procédure d'évaluation externe prévue par l'accréditation et de permettre une amélioration du système avant l'accréditation. Cela augmentera significativement l'intégration de la culture qualité et servira encore de levier pour aider à intégrer la politique qualité dans la stratégie d'UniDistance.

10.4 Mise en place d'une politique du personnel

Dans le but de satisfaire aux exigences du standard de qualité pour l'accréditation institutionnelle no 4.2 :

« Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer de la qualification de l'ensemble du personnel de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles conformément à son type et à ses caractéristiques spécifiques et prévoit à cette fin son évaluation périodique. »

Nous recommandons de mandater le service du personnel pour élaborer une politique du personnel qui permette de remplir les exigences de ce standard. Le service du personnel devra veiller à produire les éléments suivants :

- politique et stratégie du personnel ;
- description des catégories de personnel et des fonctions ;
- règlements relatifs au recrutement, à l'évaluation et à la promotion du personnel, ainsi ;
- descriptions des processus d'évaluation du personnel ;
- réalisation de cahier des charges pour l'ensemble du personnel ;
- en collaboration avec EDUDL+ décrire les processus de formation du personnel, en particulier dans le domaine des compétences didactiques spécifiques à l'enseignement à distance ;
- échelle de salaires avec classification des fonctions et règlement de classification.

Finalement, le système d'assurance de la qualité devra veiller à l'évaluation de la qualification du personnel qui comprend notamment les processus de recrutement, de sélection, de promotion, et pour le personnel académique, de compétences scientifiques et didactiques spécifiques à l'enseignement à distance. L'évaluation tient également compte de la transparence des processus et de la nature de l'engagement (académique ou administratif) et des spécificités liées au mode d'enseignement à distance.

11 Conclusions

L'enseignement à distance est en pleine expansion. De tous côtés, la digitalisation est évoquée, les technologies de l'information et de la communication sont de plus en plus intégrées dans les scénarios pédagogiques et facilitent donc la flexibilisation et la personnalisation des enseignements. L'intégration et l'utilisation de ces outils va croître encore de manière plus ou moins régulière, favorisées par un grand nombre de facteurs socioculturels, économiques et technologiques. Toutefois, cette évolution et sa pérennisation dépendra fortement de la qualité de l'enseignement offert et de son efficacité à transmettre les connaissances et les compétences. Afin de garantir un niveau minimum de qualité, la mise en place d'un système d'assurance de la qualité,

basé sur une culture qualité vécue par l'ensemble des parties prenantes de la haute école, doit être un des objectifs stratégiques prioritaires de toutes les institutions de formation. Cet objectif ne vise pas premièrement l'obtention d'un label qualité ou d'une accréditation, mais se veut d'abord être un outil de pilotage placé dans les mains des organes dirigeants dans le but de maintenir, d'assurer et d'améliorer la qualité des prestations offertes via la mise en place de processus de contrôle, de support, d'aide et de conseil à disposition de tous les acteurs.

11.1 Le système d'accréditation institutionnelle des hautes écoles suisses

L'article 63a, al. 3, de la Constitution suisse fait expressément obligation à la Confédération et aux cantons de veiller à la garantie de l'assurance de la qualité dans l'espace des hautes écoles. Les dispositions relatives à l'assurance de la qualité et à l'accréditation illustrent particulièrement bien l'articulation entre coordination globale et compétence des collectivités responsables, ou autonomie des hautes écoles. Tandis que les hautes écoles sont responsables de l'assurance qualité interne, la Confédération et les cantons veillent ensemble à la mise en place dans chaque haute école de systèmes d'assurance de la qualité conformes à des critères nationaux communs et aux standards internationaux. Ils édictent des directives sur la garantie de l'assurance de la qualité et des directives d'accréditation institutionnelle. Le devoir de l'assurance qualité et son contrôle dans le cadre de l'accréditation institutionnelle donnent une plus grande visibilité nationale et internationale aux hautes écoles et à leurs prestations. Ils peuvent faciliter l'orientation et les choix des étudiants, des représentants des hautes écoles, des politiques, du monde du travail et de la société entière. Ils contribuent aussi à soutenir le profil des hautes écoles et à améliorer la reconnaissance internationale et la comparabilité des diplômes au sens du processus de Bologne.

L'accréditation institutionnelle vise donc à vérifier que le système d'assurance de la qualité d'une haute école réponde aux exigences minimales de la politique des hautes écoles. Cela inclut notamment la qualité de l'enseignement, de la recherche et des services, une qualification appropriée du personnel et une direction et une organisation efficaces. Seules les hautes écoles qui offrent un enseignement, une recherche et des services dans plusieurs disciplines ou domaines d'études peuvent être accréditées comme université ou haute école spécialisée. De plus, les hautes écoles et leurs collectivités responsables doivent présenter les garanties suffisantes pour la pérennité de l'institution. Toutes les universités, hautes écoles spécialisées et hautes écoles

pédagogiques cantonales ainsi que les écoles polytechniques et autres institutions fédérales du domaine des hautes écoles existantes sont soumises à l'obligation de se faire accréditer.

L'accréditation institutionnelle représente un but en soi pour la Confédération et les cantons. Elle permet une mise en conformité du système suisse en regard de la pratique internationale et des exigences du processus de Bologne. Elle assure une gouvernance et un financement harmonisé sur le plan fédéral de tous les types de hautes écoles du niveau tertiaire et fournit une garantie aux bénéficiaires quant à la qualité du marché de la formation supérieure suisse. Du point de vue des hautes écoles, l'accréditation représente un moyen coercitif, ou une opportunité de mettre en place une politique de la qualité qui soit institutionnelle et portée par l'ensemble de la communauté. Elle représente un changement de paradigme entraînant des adaptations, quelquefois douloureuses et coûteuses, parfois perçue comme un mal nécessaire, elle est vécue différemment d'une institution à l'autre et dans l'ensemble, plutôt bien acceptée.

11.2 Conclusions communes

L'émergence et le développement des notions d'assurance de la qualité et d'accréditation dans le domaine des hautes écoles entraînent des changements fondamentaux dans les modes de gouvernance, d'organisation, de financement et de politique nationale en matière de formation tertiaire. Nous constatons l'existence de deux phases distinctes dans le processus de transformation. La première est liée à la perception plutôt négative émanant de forces du marché international toujours plus globalisé qui provoque des tensions et une certaine forme de résistance de la part des institutions. La deuxième est caractérisée par une forme d'acculturation des acteurs aux principes de l'assurance de la qualité et de l'accréditation rendant les marchés des formations et du travail toujours plus perméables.

C'est la pression externe qui a fait que l'on se pose des questions sur la qualité des prestations offertes. Déjà dans les années 80 émerge, notamment au Royaume Uni, la volonté de piloter et contrôler, par le biais des financements, les hautes écoles. Avec cette tendance se font jour les notions de gestion de la qualité interne. Puis avec le processus de Bologne, cette volonté de compatibilité permettant la mobilité des étudiants, tant au sein des hautes écoles que sur le marché de l'emploi prend une dimension européenne. Cette exigence de comparaison internationale doit être gérée et mise en œuvre au sein des pays et des institutions de formation. La Suisse se lance rapidement dans un processus de réforme de son système de coordination et de soutien aux hautes écoles : LHES 1995, Bologne 1999, réforme de la LAU 1999, création de l'OAQ 2001.

Ces premières adaptations vont impacter le monde académique qui doit se réformer. Celui-ci étant par définition le haut lieu du savoir, du jugement des connaissances et des étudiants, ne peut, sans tension et pression externe, remettre en question le niveau de qualité de ses prestations et accepter de se soumettre à une évaluation externe qui se base sur des critères venant du monde de la politique, de l'industrie et du management des entreprises privées.

Les résistances des institutions ajoutées aux rouages du fédéralisme helvétique auraient eu raison des changements si le gouvernement n'avait pas obtenu en 2006 du peuple suisse l'inscription de l'art. 63a dans la Constitution fédérale qui dit à l'alinéa 3 : « *La Confédération et les cantons veillent ensemble à la coordination et à la garantie de l'assurance de la qualité dans l'espace suisse des hautes écoles.* » Dès lors, le gouvernement dispose d'une base légale nationale pour introduire les notions d'assurance de la qualité et d'accréditation dans les nouvelles bases légales tout en garantissant l'autonomie des institutions : premières directives d'accréditation de la CUS en 2007, LEHE 2011, AAQ 2015, CSA 2015.

L'évolution structurelle amenée par volonté externe, l'idée d'assurance de la qualité et d'accréditation font leur chemin au sein des hautes écoles. Si les premiers essais sont marqués par des échecs et des tâtonnements, l'acceptation et l'adhésion augmentent au fil du temps et sont de plus en plus partagées par l'ensemble de la communauté. L'intégration par le politique de l'ensemble des acteurs dans le processus d'établissement des standards et de la procédure pour l'accréditation institutionnelle a favorisé l'émergence d'un consensus largement partagé. Lequel est renforcé par le fait que l'obligation d'accréditation, vécue comme un passage obligé, est déliée de la peur de ne pas être accrédité (dû à des standards à minima). Les institutions s'adaptent au discours « du marché » de l'éducation, elles ont des « clients » et des parties prenantes. L'idée qu'une haute école doit être « pilotée » sur le modèle de l'entreprise privée ne choque plus. A ce jour, bon nombre d'institutions ont déjà adapté leur gouvernance parmi lesquelles UniDistance qui est passée au travers de toutes ces évolutions.

Il aura fallu vingt ans à la Suisse pour passer d'un système de reconnaissance quasi automatique⁴⁹ par le Conseil fédéral à un système d'accréditation institutionnelle basée sur un audit externe fait par une agence indépendante comme l'AAQ et décidée par le Conseil suisse d'accréditation⁵⁰.

⁴⁹ Art. 2 LAU du 22 mars 1991

⁵⁰ Art. 21 al. 3 LEHE du 30 septembre 2011

12 Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AAQ	Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité
AIU	Accords intercantonaux universitaires
ANECA	Agence espagnole d'évaluation de la qualité et d'accréditation
AQ	Assurance de la qualité
AQU Catalunya	Agence d'assurance qualité des universités catalanes
BRA	Business Risk Assessment
CAF	Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques
CETA	Accord de libre-échange entre l'Union européenne et le Canada
CH	Confédération helvétique
COVER	Commission de la valorisation de l'enseignement et de la recherche de l'université de Lausanne
CRED	Centre Romand d'Enseignement à Distance
CRM	Customer relationship management
CRUS	Conférence des recteurs des universités suisses
CSA	Conseil suisse d'accréditation
CSEC	Conseil national, commissions de la science, de l'éducation et de la culture
Cst	Constitution
CUS	Conférence universitaire suisse
DFI	Département fédéral de l'intérieur
Dr	Docteur
EADTU	European Association of Distance Teaching Universities
ECTS	European Credits Transfer System
EDUDL+	Educational Development Unit in Distance Learning
EEES	Espace Européen de l'Enseignement Supérieur
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	European & Institute of Public Administration
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
ENQUA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
EPF	École polytechnique fédérale
EPFL	École polytechnique fédérale de Lausanne
EPFZ	École polytechnique fédérale de Zürich
ERP	Enterprise resource planning
ESG	European Standards and Guidelines
ETHZ	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
EURODL	European Journal of Distance and eLearning
FAD	Formation à distance
FFHS	Fernfachhochschule Schweiz

FS-CH	Fernstudien Schweiz et dès 2005 Universtäre Fernstudien Schweiz
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade, Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce, AGETAC
GL	Geschäftsleitung, Direction
HE	Haute école
HES	Haute école spécialisée
HES-SO	Haute École spécialisée de Suisse occidentale
HEU	Haute école universitaire
ICDE	International Council for Open and Distance Education
IDHEAP	Institut de hautes études en administration publique
ISO	International Organization for Standardization
LAU	Loi fédérale sur l'aide aux universités
LEG	Loi sur l'égalité
LEHE	Loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles
LGQM	Leitungsgruppe für Qualitätsmanagement, Groupe de pilotage pour la gestion de la qualité
LHand	Loi sur l'égalité pour les handicapés
MPA	Master of Advanced Studies in Public Administration
nqf.ch-HS	Cadre de qualifications pour le domaine des hautes écoles suisses
OAQ	Organe d'accréditation et d'assurance qualité
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OFES	Office Fédéral de l'Education et de la Science
OMC	Organisation mondiale du commerce
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PME	Petite et moyenne entreprise
Prof.	Professeur
RS	Recueil systématique du droit fédéral
S	Parti socialiste
SCI	Système de contrôle interne
SEFRI	Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation
Servqual	Service quality
SHE	Service des hautes écoles
SZ	Canton de Schwytz
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne
UK	United Kingdom
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNIL	Université de Lausanne
UOC	Universitat Oberta de Catalunya
USP	Unique Selling Proposal
VL	Parti Verts libéraux
VS	Valais

13 Bibliographie

13.1 Sources

- Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation pendant les années 2017 à 2020, Conseil fédéral, 24 février 2016 (<https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2016/2917.pdf>)
- OCDE, Analyse des politiques d'éducation, Chapitre 3 : Evolution des modes de gouvernance dans l'enseignement supérieur, 2003.
- UNESCO, Lignes directrices pour des prestations de qualité dans l'enseignement supérieur transfrontalier, 2006.
- UNESCO, L'ENSEIGNEMENT OUVERT ET À DISTANCE, Tendances, considérations politiques et stratégiques, 2003
- OECD, Assurer et améliorer la qualité dans l'enseignement supérieur. Repères pour l'élaboration des politiques, in Thematic Review of Tertiary Education, 2008.
- Commission européenne, Améliorer la qualité de l'enseignement supérieur. Une étude du programme Tempus, 2009.
- OCDE, *Gestion de l'enseignement supérieur*, Vol. 13 no 2, 2001.
- Réseau FraQ-Sup, Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG), traduction adaptée du communiqué de Bergen de 2005, 2015.
- Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles LEHE, 30.09.2011, 414.20
- Ordonnance relative à la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (O-LEHE) du 12 novembre 2014
- Directives du Conseil des hautes écoles pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (Directives d'accréditation LEHE) du 28 mai 2015 (Etat le 1er juillet 2015), 414.205.3
- AAQ, Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité, Guide pour l'accréditation institutionnelle, 01.07.2015
- Centre européen de ressources CAF, Le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF). L'amélioration des organisations publiques par l'auto-évaluation.
- Nick Thijs, Patrick Staes, Successful stories of performance improvement, European CAF Resource Centre at the European & Institute of Public Administration (EIPA) and supported by the European structural, 2014.
- EFQM, Le modèle d'excellence EFQM, 2013.
- EADTU, E-xcellence. Quality Assessment for E-learning: a Benchmarking Approach, Second edition, Heerlen, 2012.
- ENQUA, The Concept of Excellence in Higher Education, 2014.
- ENQUA, Quality Assurance of E-Learning, 2010
- ICDE, Quality models in online and open education around the globe: State of the art and recommendations, 2015, http://www.icde.org/assets/WHAT_WE_DO/icdequalitymodels22.pdf

13.2 Ouvrages

- Fabrice Hénard, Alexander Mitterle, Governance and quality guidelines in Higher Education. A review of governance arrangements and quality assurance guidelines, OECD et IMHE, 2008.
- Martin Michaela, Stella Antony, Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options, Paris : IPE-UNESCO, 2007
- Claude Granier (s.dir.), La démarche qualité dans la recherche publique et l'enseignement supérieur, Versailles, Editions Quae, 2009.
- Jean-Philippe Leresche (s.dir.), Recherche et enseignement supérieur face à l'internationalisation : France, Suisse et Union européenne, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2009.
- Edward Sallis, Total Quality Management in Education, Third edition, London, Kogan Page, 2005.
- Annie Vinokur (s.dir.), Pouvoirs et financement en éducation. Qui paye décide ?, Paris, L'Harmattan, 2007.
- La gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe Politiques, structures, financement et personnel académique, Bruxelles : Commission européenne, 2008
- Juan-Francisco Perellon, La qualité dans l'enseignement supérieur. Reconnaissance des filières d'études en Suisse et en Europe : analyse d'une révolution, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2003.
- Jean-Philippe Leresche, Martin Benninghoff, Fabienne Crettaz von Roten, Marina Merz, La fabrique des sciences, des institutions aux pratiques, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006.
- Felix Maringe, Paul Gibbs, Marketing Higher Education, Theory and Practice, Open University Press, 2009.
- Paul Gibbs, Michael Knapp, Marketing Higher and Further Education, Kogan Page, 2002
- John Brennan, Tarla Shah, Managing Quality in Higher Education: An International Perspective on Institutional Assessment and Change, Open University Press, 2000

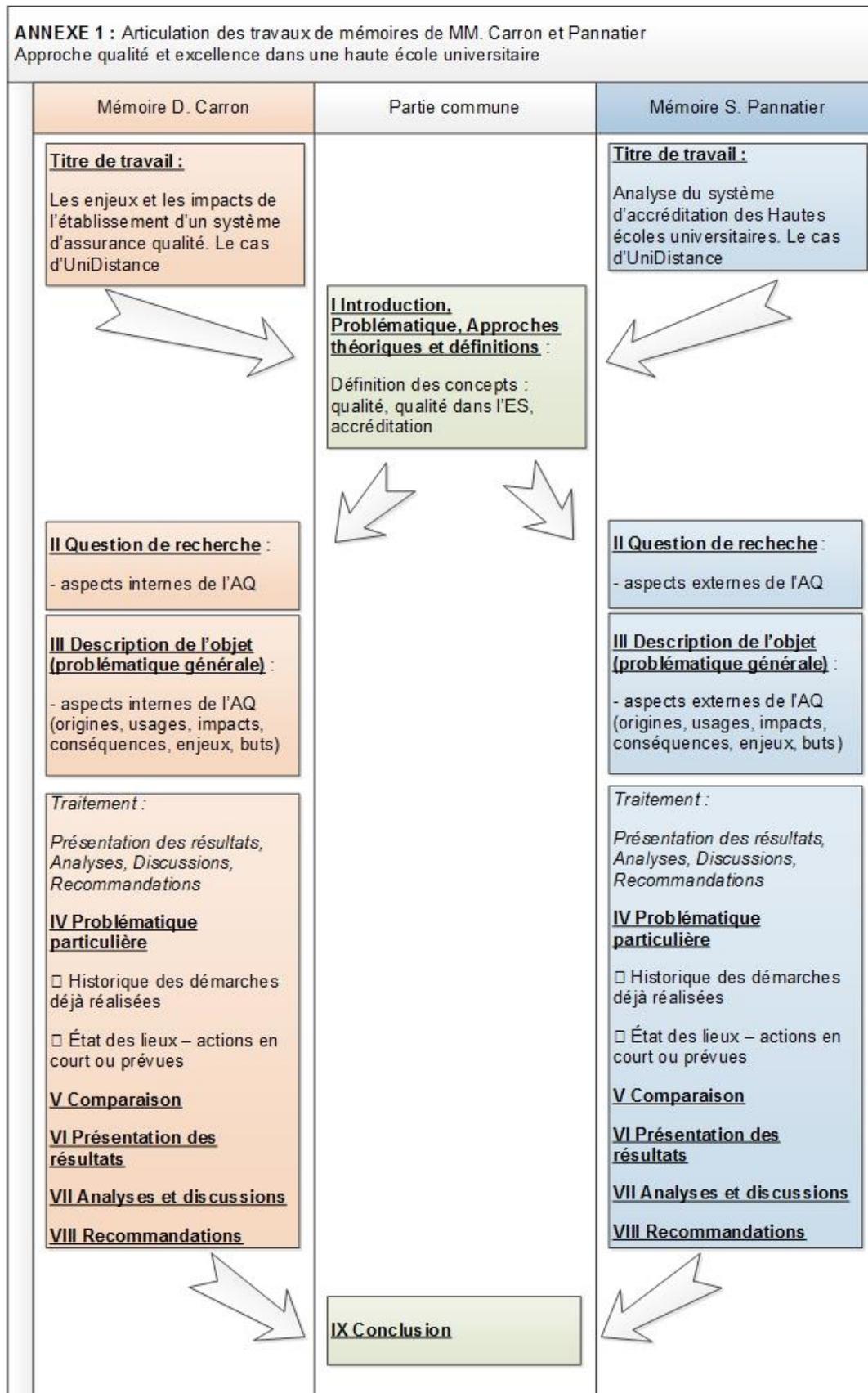
13.3 Articles

- HANHART, Siegfried. L'évaluation des établissements d'enseignement tertiaire : contrainte ou opportunité ? Education en débats : analyse comparée, 2005, vol. 3, p. 52-62
- Benedetto Lepori, « Options et tendances dans le financement des universités en Europe », Critique internationale 2008/2 (n° 39), p. 25-46.
- Maziar Arjomandi, Colin Kestell, Paul Grimshaw, An EFQM Excellence Model for higher education quality assessment, ISBN 1 87346 59 0, 2009.
- Isabelle Bouchardy, Management de la qualité dans l'enseignement supérieur français : débat sur la mesure, 2011.
- Sandrine Garcia, L'expert et le profane : qui est juge de la qualité universitaire ?, in Actes de la recherche en science sociales, n°166-167, 2007.

- Kathia E. Serrano-Velarde, L'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur : la création d'un marché allemand de l'assurance qualité, in Politiques et gestion de l'enseignement, n°20, Ed. de l'OCDE, 2008.
- Miguel Souto Lopez, Brève exploration de la qualité dans l'enseignement supérieur, in Carrefours de l'éducation, vol.1, n°39, 2015.
- Michel Sylin, Nathalie Delausnay, Les démarches de qualité dans l'enseignement supérieur : quels choix méthodologiques fondamentaux ?, 8e Biennale de l'éducation et de la formation, Texte publié par l'INRP sous l'entière responsabilité des auteurs, n°335, 2006.
- Christine Vaufrey, Comparer la valeur des formations à distance : le casse-tête, in Thot Cursus, 2012.
- Annie Vinokur, Mesure de la qualité des services d'enseignement et restructuration des secteurs éducatifs, réédition d'un article paru en 2005, Educação, Sociedade & Culturas, n°33, 2011, 179-200.
- Annie Vinokur, La qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur : essai d'analyse économique, Education et Sociétés, n°18, 2006.
- Annie Vinokur, Les nouveaux enjeux de la mesure de la qualité en éducation, Revue inDIRECT, Bruxelles n°12, 2008.
- Abdulraheem M. A. Zabadi, Implementing Total Quality Management (TQM) on the Higher Education Institutions – A Conceptual Model, in Journal of Finance & Economics, vol.1, n°1, 2013.

14 Annexes

14.1 Articulation des travaux de MM. Carron et Pannatier



14.2 Compte rendu détaillé des interviews

14.2.1 L'accréditation, respectivement l'évaluation des hautes écoles dans le cadre de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE)

1^{ère} question : *Comment voyez-vous la contrainte d'accréditation imposée par la nouvelle loi ? Hypothèse : Pression externe est une contrainte ou volonté interne déjà existante ou préexistante ?*

1. La LEHE est une loi moderne, l'accréditation n'est pas une contrainte. Elle ne met pas le focus seulement sur la qualité mais sur le système en soi, en ce sens c'est plutôt une chance. Elle n'est pas un contrôle direct et l'AAQ n'est pas un contrôleur. Il s'agit d'un processus de qualité externe.
2. Oui, c'est une contrainte nécessaire, c'est un mal nécessaire.
3. Elle est utile voire même nécessaire, elle permet d'éviter que la politique doive se mêler de la qualité car ce n'est pas la tâche de la politique de mesurer la qualité, d'où la mission confiée à un organe "neutre". Les problèmes pourraient venir si la politique décide de mettre des critères quantitatifs qui sont souvent sans liens directs avec la qualité effective des prestations fournies.
4. Il s'agit d'une exigence nationale/fédérale mais comme elle repose sur le principe d'un audit qualité, les hautes écoles universitaires en ont déjà eu trois (depuis le Secrétaire d'Etat Kleiber) il n'y a donc que peu de changements en perspective. Au niveau des hautes écoles spécialisées c'est un peu différent car elles avaient auparavant une obligation de faire accréditer leurs programmes. L'accréditation institutionnelle est donc nouvelle mais devrait aussi être facilement intégrée que pour les hautes écoles universitaires. Il s'agit aussi d'une harmonisation sur le plan international des pratiques nationales qui va impliquer des changements surtout pour les hautes écoles universitaires privées. C'est dans l'air du temps. Au niveau des cantons, en général, ce qui est valable au niveau fédéral l'est aussi au niveau cantonal, cela signifie qu'il ne devrait pas y avoir de procédures cantonales spécifiques. Une fois accréditée au niveau fédéral, une institution le sera aussi au niveau cantonal.
5. La raison principale est une raison d'harmonisation internationale. C'est un monopole d'état, l'accréditation est donc un compromis pour éviter que les barrières nationales empêchent la mobilité. Le système est neutre sur le fait que l'institution soit publique ou privée, son origine est anglo-saxonne et vise la protection des consommateurs ; comme il n'y a pas de principe d'autorisation,

l'accréditation est une mesure permettant la régulation au niveau des institutions disposant du droit de délivrer les titres en Suisse.

6. C'est plutôt positif, nécessaire et cela comble un manque légal qui permet de protéger le marché des hautes écoles universitaires en Suisse. Elle est donc en ce sens un label qualité qui protège les acteurs actifs sur le marché. En Suisse, nous avons une liberté de marché, plusieurs cantons n'ont pas de loi sur les hautes écoles universitaires et une institution privée peut s'y établir et se nommer université, en ce sens elle est une forme de régulation qui donne aux étudiants une sécurité sur les titres qu'ils vont recevoir.
7. C'est très positif et normal d'avoir des exigences, des critères harmonisés. Elle est une volonté politique pour obtenir les soutiens publics afin d'avoir une garantie de qualité. Il n'y a pas de retours négatifs connus de la part des hautes écoles universitaires à ce jour, c'est donc un signe plutôt encourageant.
8. Ce n'est pas une contrainte, mais une opportunité de faire un état des lieux ; le fait que cela soit obligatoire est une chance de faire évoluer et de faire un bilan. Cela sert de feuille de route permettant de structurer la réflexion, elle permet de rendre des comptes ; c'est le point de départ, une base, un diagnostic.

2ème question : *Votre institution a-t-elle mis en place une stratégie spécifique pour répondre à cette contrainte ? Hypothèse : Existence d'une stratégie spécifique pour répondre à l'accréditation.*

1. Question pas abordée ;
2. Question pas abordée ;
3. Question pas abordée ;
4. Oui et non. Notre haute école a démarré assez tôt la mise en place du système d'assurance qualité. L'arrivée de la LEHE a dopé, accéléré la mise en place du système d'assurance de la qualité par l'intégration plus formelle dans la stratégie institutionnelle des objectifs qualité. Les concepts d'assurance de la qualité sont maintenant en cours de révision afin d'être rendu compatibles avec les règles liées à l'accréditation. C'est une des conséquences positives de la nouvelle loi.
5. Question pas abordée ;
6. Question pas abordée ;
7. Question pas abordée ;
8. Oui, la gouvernance a été adaptée avec la mise en place d'une fonction dédiée aux aspects de la qualité formalisant les processus existants ou créant des nouveaux avec une approche nouvelle. L'enseignement est le métier principal de notre haute école et il est d'ores et déjà bien fait et réalisé depuis toujours avec un souci

permanent de qualité. Nous avons une volonté d'harmonisation des pratiques au sein de la haute école.

3^{ème} question : *Un des buts recherchés par la loi est l'amélioration de la qualité, pensez-vous que cela soit le cas et pourquoi ? Hypothèse : L'accréditation est un facteur de l'amélioration de la qualité.*

1. Oui c'est le cas, parce que le monde parle de l'amélioration de la qualité, l'accréditation institutionnelle pousse au développement ; toutefois, on ne peut pas améliorer indéfiniment la qualité ; à un moment donné, il s'agit plutôt de maintenir le niveau de la qualité dans un monde en constante évolution. Mais que veut dire la qualité pour une haute école ?
2. Oui, c'est le cas, cela permet de garantir un niveau minimum de qualité.
3. Oui, parce que ce sont les principes qui sont mis en avant, sans critères quantitatifs.
4. La qualité évolue et dépend de la "culture qualité", qui elle dépend de la vision qu'en ont les acteurs et de leur appropriation des concepts qui en découlent. Elle répond d'abord à un but interne. La loi quant à elle incite les institutions à mettre en place cette "culture qualité", en ce sens elle contribue et favorise certainement à l'amélioration de la qualité, sans pour autant la garantir car elle ne peut s'assurer que tous les acteurs se la soient appropriée.
5. La qualité s'améliore par la différence qui permet l'amélioration et par la concurrence. Par analogie au tourisme, il faut avoir un attrait dans la mesure du possible. Le service public doit balancer la concurrence.
6. Ce n'est pas le but spécifique de la loi, indirectement certainement mais la promotion de la qualité a beaucoup à faire avec la répartition des moyens financiers. Différents indicateurs sont en œuvre et l'incitation de la loi les poussent à devenir meilleurs pour garantir ou maintenir leur niveau de financement. Il y a des instruments qui poussent aussi à la collaboration entre les institutions mais la qualité est déjà là intrinsèquement.
7. Ce n'est pas uniquement lié aux accréditations, le niveau de qualité des hautes écoles universitaires est historiquement bon car c'est une priorité au niveau de la politique nationale. L'accréditation permet une valorisation de ce qui se fait dans les universités.
8. Oui, c'est le cas même si c'est un effet indirect car elle ne juge pas la qualité en soi mais le système de la qualité. L'outil « accréditation » sert de levier à la politique qualité de l'institution.

4^{ème} question : *Les gouvernements et les entreprises privées suivent de près les classements mondiaux tel que le Shanghai, pensez-vous que l'accréditation soit un outil pour accroître la compétitivité des hautes écoles au niveau international ? Hypothèse : L'accréditation accroît la compétitivité des HEU au niveau international.*

1. Pour les universités cantonales cela ne peut représenter qu'une petite contribution, elles sont là où elles sont, aujourd'hui aucune n'est accréditée. Le monde est devenu mobile : l'internationalisation des diplômes revêt une importance de plus en plus grande pour les étudiants par rapport au marché du travail. L'accréditation représente une garantie dans ce contexte.
2. Oui, pas n'importe qui, n'importe où ; cela garantit l'accès aux titres et aux appellations délivrées en Suisse.
3. Ces classements ont trop d'importance, la finalité d'une haute école universitaire est de servir la société, son bien-être dans toutes les dimensions sociales, culturelles et économiques. Avoir une ou deux écoles bien placées c'est bien, mais la mission des hautes écoles est d'abord nationale. L'outil d'accréditation n'est pas un moyen d'augmenter la compétitivité. Avec ce système les hautes écoles privées sont admises dans le processus et cela permet de réguler l'accès au marché de la formation en Suisse.
4. Les positions dans les classements dépendent des institutions d'abord. L'accréditation pourrait avoir un impact indirect pour autant que l'institution se soit fixé des objectifs stratégiques liés à des résultats qui ont une influence sur les classements.
5. Non, l'accréditation n'est pas en soi un outil de haute qualité, c'est le contrôle qu'un standard minimal soit atteint.
6. Non ; l'accréditation protège ceux qui sont aujourd'hui déjà dans le système. Les classements sont basés sur d'autres critères que ceux que l'on trouve dans la loi comme par exemple l'accès aux fonds de recherche (EU).
7. C'est possible, mais ce n'est pas que les accréditations, c'est d'abord l'espace de formation au niveau national. L'échange de bonnes pratiques, la collaboration, une concurrence saine sont des éléments plus importants dans ce contexte.
8. Non, ce n'est pas la même logique.

5^{ème} question : *La mise en concurrence au niveau international et national des hautes écoles devrait stimuler l'excellence. Pensez-vous que ce soit réellement le cas ? Hypothèse : Concurrence = excellence*

1. Les standards sont des minimaux au niveau de l'accréditation qui est donc un instrument pour les gouvernements mais n'est pas un

instrument d'excellence en soi. Les hautes écoles universitaires doivent elles-mêmes se rendre sur le chemin de l'excellence ;

2. Oui, mais cela peut être au détriment d'autres choses, on juge parfois sur les publications au détriment des enseignements ; dans les sciences dures par exemples les bons enseignants ont beaucoup de publications, mais ne sont pas forcément de bons enseignants ; il faut un bon rapport entre enseignement et recherche afin de veiller à ce que l'un ne se fasse pas au détriment de l'autre ;
3. Non, car ce qui est mesuré n'est pas vraiment ce qui est attendu, ou ce que l'on a besoin. C'est peut-être même le contraire car beaucoup de moyens sont investis pour faire connaître une haute école et par conséquent, elle écoute de moins en moins les besoins du marché. Il y a peu d'initiatives pédagogiques.
4. Qu'est-ce que l'excellence, si c'est la progression alors oui il peut y avoir un effet d'amélioration qu'il faut toutefois pondérer avec les ressources à disposition (modulo). Mais la coopération, en opposition à la compétition peut également avoir un effet important, par exemple l'EPFL et l'UNIL ont mis ensemble des forces dans des domaines où ils étaient concurrents auparavant et sont devenus plus forts et compétitifs.
5. L'excellence est un critère relatif parfois basé sur une marque comme Harvard ou EPFZ, l'excellence peut être atteinte dans un cadre régional également et n'est pas liée au prestige.
6. Oui, la concurrence est un des éléments, mais la collaboration est aussi essentielle. En Suisse nous avons pris la peine de ne prêter personne dans la répartition des moyens ; on veut maintenir un niveau moyen élevé et pas forcément être au top si ce n'est avec une ou deux institutions. La diversité et la répartition dans les parties linguistiques sont importantes aussi.
7. Rechercher l'excellence c'est nécessaire, être reconnu aussi, mais le classement n'est pas la finalité en soi, il ne faut pas oublier les aspects d'accès pour tous aux études, d'égalité des chances. Nous sommes fiers d'avoir des hautes écoles bien placées dans les classements, mais il ne faut pas abandonner les facultés moins porteuses car les hautes écoles ont une mission publique.
8. Stimuler la qualité oui, l'excellence peut-être.

6^{ème} question : *Quels moyens d'amélioration de la qualité, votre institution a-t-elle mis en œuvre, avant que la contrainte d'accréditation ne devienne une obligation légale ? Hypothèse : Assurance qualité existante avant la nouvelle loi.*

1. Oui, de façon différenciée et dans des proportions diverses, l'accréditation apporte un niveau minimal et identique pour

l'ensemble des acteurs sur le plan Suisse. En interne le système d'assurance de la qualité doit être un élément et oui, les hautes écoles universitaires se sont dotées d'un système de gestion interne de la qualité, mais pas forcément en qualité d'instrument de conduite.

2. C'est difficile à dire, mais cela leur a mis la pression. La remise en question de tout le système, de la haute école, met la pression et permet de régler le problème des moutons noirs. Il faut tendre vers une amélioration et cela permet certainement de "régler" certains problèmes grâce à cette contrainte.
3. Oui, certaines écoles ont fait ISO 9000, 14000 dans les années 2000, puis EFQM, la notion de qualité est un outil de gestion qui a été utilisé avant l'obligation de l'accréditation. Les institutions ont visé un but de qualité interne et pas forcément un but marketing.
4. Oui, les processus qualité ont été inscrits dans une logique d'évaluation (PDCA, Deming) depuis de nombreuses années dans notre haute école. Des soutiens au développement sont également présents depuis le départ, le tout lié à une volonté d'amélioration continue, de support et de soutien.
5. Oui, l'accréditation oblige à passer des examens, mais les meilleures institutions ont déjà entrepris des mesures qualités et passeront facilement ces examens. L'obligation reste valable et souhaitable pour les mauvais élèves qui sont à la traîne.
6. Oui, certainement ; il y avait déjà avant la nouvelle loi, les audits qualités fait par l'OAQ. Donc les hautes écoles universitaires connaissent déjà ces questions et avaient déjà mis en place des systèmes qualité. C'est une progression maintenant avec la nouvelle loi.
7. Oui, d'ailleurs elles sont déjà bien placées au niveau international, dans l'ensemble, l'accréditation n'est pas une très grande nouveauté.
8. La qualité était déjà une préoccupation interne dans notre haute école qui a passé ISO et accrédité des programmes.

14.2.2 Le financement des Hautes écoles

1^{ère} question : *Les budgets des hautes écoles ne cessent de croître et les moyens mis à disposition pour les gouvernements sont toujours plus limités. Comment voyez-vous l'avenir dans ce contexte ? Hypothèse : Rapport entre besoins et moyens à disposition engendre des conflits de priorité, l'accréditation est un moyen de faire pression.*

1. Cela ne concerne pas directement l'accréditation mais peut être un moyen de dialogue entre les parties dans l'élaboration et la tenue d'une planification financière.

2. Le budget croît mais en rapport avec les besoins qui croissent aussi, il peut y avoir moins au final si les besoins croissent plus en proportion. Les effets des manques de budget dans l'éducation ne se voient pas immédiatement, ils sont visibles 5 à 10 ans après. Dans l'intervalle les personnes politiques qui ont décidé sont parties, par conséquent, il est difficile de faire prendre conscience de ce fait au niveau des politiques. Les revenus fiscaux sont à la baisse, dans ce contexte il paraît difficile de résoudre l'équation.
3. Il y a de plus en plus d'étudiants et la tendance ne cesse d'augmenter, le financement ne pourra pas suivre cette augmentation. Les hautes écoles universitaires devront trouver des solutions/innovations pédagogiques qui pourront résoudre cette équation. Les revenus fiscaux n'augmentent pas en proportion de l'augmentation des étudiants.
4. Sur le plan cantonal et fédéral, notre haute école a toujours été très bien soutenue, les effectifs d'étudiants ne sont pas en forte progression et devraient même se tasser un peu, d'autre part il existe encore un certain potentiel d'optimisation de l'existant (efficience) qui donne une marge de manœuvre pour continuer à faire bien par la suite. Les conditions pour les 10 prochaines années sont donc plutôt favorables.
5. C'est la réalité de tous les jours, mais les contraintes sont parfois salutaires, car si l'on a pas de limite on ne se remet pas en cause. Ce n'est pas malsain de devoir se concentrer sur l'essentiel des missions. Une pression sur les coûts est donc bonne. La question à se poser sur le long terme : bien public / bien privé où se situe la limite ? Le principe étant que l'état finance le bien public, la question sera de définir la limite à partir de laquelle la formation deviendra un bien privé et de ce fait financé par le privé. C'est un défi, par exemple un médecin qui se forme durant 20 ans et qui ne travaille pas ensuite, pourquoi payer autant, devra-t-il rembourser tout ou partie de sa formation ? Ce sont ce genre de réflexions qui devront être menées si l'on veut pouvoir, à l'avenir, continuer à soutenir avec autant de résultats qu'aujourd'hui, le système de formation.
6. Du point de vue de la Confédération, il y a toujours plus de moyens à disposition, de l'autre côté le nombre d'étudiants à tendance à stagner, par contre c'est au niveau des cantons que les budgets sont les plus serrés. Il y a encore la possibilité d'augmenter l'efficience, de réguler les étudiants et de coopérer plus, de créer des synergies. Le futur est difficile à prédire mais le financement des hautes écoles est un domaine prioritaire au niveau fédéral et devrait donc toujours croître. C'est la ressource la plus importante en Suisse.

7. Un peu inquiet car nous nous reposons sur nos lauriers. Le soutien à la formation est un slogan de campagne du gouvernement, mais dans la mise en œuvre concrète c'est plus problématique. En effet, nous constatons qu'il est plus facile de couper dans la formation que dans l'agriculture ou l'armée car on ne voit pas l'incidence immédiate, mais à long terme les dégâts sont faits. On devrait absolument éviter de couper dans l'éducation sinon le risque est de perdre la place que l'on a et de se faire rattraper par les autres.
8. Dans notre haute école, nous avons mis en place un projet dont le but est de faire en sorte que le maximum d'argent que l'on a soit utilisé pour les objectifs que l'on s'est fixé. Ce projet n'est pas là dans un but de faire des économies.

2^{ème} question : *Pensez-vous que les dépenses allouées à la formation, à la recherche et à l'innovation par les pouvoirs publics soient en adéquation avec les missions et objectifs des hautes écoles ? Hypothèse : Incohérences entre le discours des pouvoirs publics et les hautes écoles.*

1. Question pas abordée ;
2. Non car il y a des difficultés à faire des choix pertinents et définir des priorités. La séparation des pouvoirs et la liberté académique sont garanties, bien sûr, mais parfois, le politique aimerait pouvoir faire des choix sur les objets de recherche toutefois ce n'est pas aux politiques de faire ces choix, c'est aux professeurs et aux hautes écoles de les faire et de les assumer.
3. De nombreux cantons devraient affecter plus de moyens pour l'éducation en comparaison, certains cantons investissent en moyenne plus du double que d'autres dans le domaine de la formation.
4. Oui, elles le sont.
5. Oui, mais comme les institutions se donnent parfois elles-mêmes les buts, on peut arriver dans une situation où la mission n'est pas en adéquation avec les moyens, dans ce cas, elles sont seules responsables. Dans certaines professions on a exagéré en prolongeant les études sans réelles plus-values. Il faudrait introduire des formations master duales. Il ne faut pas seulement voir le manque de moyens, il faut aussi être innovant et rechercher de nouvelles solutions permettant de résoudre les questions de financement à l'avenir.
6. Oui ; les hautes écoles universitaires sont autonomes et elles définissent en partie leurs stratégies, elles ont donc la possibilité d'utiliser leurs moyens selon leurs priorités et en adéquation avec leurs objectifs.
7. Oui, le politique dans son message donne des priorités au domaine des hautes écoles universitaires, par exemple la formation des

médecins, le big data, etc. Le risque est que ces priorités vont être réalisées au détriment des autres branches qui sont moins à la pointe à un moment donné.

8. Non, on pourrait toujours faire plus, il n'y a pas assez de moyens mis à disposition. C'est une priorité politique mais dans la mise en œuvre c'est différent, on constate une discrédance entre le discours et la réalité.

3^{ème} question : *Dans ce contexte, pensez-vous que l'autonomie des hautes écoles devrait être augmentée ou au contraire réduite et pourquoi ? Hypothèse : L'autonomie des hautes écoles est favorisée.*

1. Oui, plus d'autonomie en général car l'accréditation demande cette autonomie, c'est une des bases de l'accréditation. Les hautes écoles universitaires doivent recevoir un budget et pouvoir en disposer selon leur stratégie propre, décidée de façon autonome.
2. On a trouvé le bon mélange, le politique garde l'œil sur le budget dans le cadre légal et les hautes écoles fixent leurs objectifs stratégiques.
3. L'autonomie a été donnée aux hautes écoles universitaires, il faut maintenant voir les effets de cette tendance et les mesurer d'ici à 2 ou 3 ans.
4. Dans certains cantons, les institutions ont beaucoup d'autonomie, les négociations sont simples, elles ont lieu périodiquement et permettent une adéquation entre les moyens et les missions qui font l'objet ensuite de choix stratégiques effectués en toute autonomie. L'autonomie implique, il ne faut pas l'oublier, également l'obligation, le devoir de rendre compte.
5. L'autonomie est faite de plusieurs éléments, l'autonomie académique qui n'est et ne doit pas être remise en question et l'autonomie sur le plan administratif qui elle varie entre plusieurs modèles de l'autonomie complète via mandat de prestations à très peu d'autonomie. Plusieurs modèles c'est bien, car il faut que l'autonomie soit en adéquation avec le contexte culturel et régional. Il faut faire attention de ne pas donner de l'autonomie qui engendrerait une augmentation des coûts.
6. Question pas abordée ;
7. Il y a un réel besoin d'autonomie qui doit échapper au contexte politique qui lui, ne dure que la période législative. L'influence politique doit se limiter à la définition des priorités. Les hautes écoles doivent ensuite rendre des comptes mais possèdent la liberté de définir leur stratégie.
8. L'autonomie est bonne et devrait être favorisée en cohérence avec les axes stratégiques principaux des institutions. Dans l'ensemble le

principe d'autonomie contribue à une réflexion globale sur la relation entre politiques et académiques.

4^{ème} question : *Dans votre institution ou dans les hautes écoles, le recours à des sources de financement privées ou autres que publics sont-elles à l'ordre du jour ? Si oui, dans quelle proportion ? Hypothèse : Toujours plus de recours aux sources de financement privées.*

1. Chaque haute école doit décider elle-même de sa stratégie en matière de financement tiers. Pour l'accréditation, chaque financement obtenu sur le privé ou sur des fonds compétitifs représente une indication de qualité. Il ne devrait pas y avoir de limite mais le faire dans de bonnes proportions.
2. Oui, sans limite car il s'agit au fond d'une question d'éthique. Les hautes écoles publiques qui reçoivent des fonds privés, c'est comme les politiques qui acceptent des invitations de lobbyistes... Nos professeurs ont des salaires corrects qui incitent à une bonne éthique. La limite doit être fixée dans la façon dont les fonds sont utilisés, mais pas dans leur proportion. On pourrait avoir un code d'éthique comme le serment d'Hippocrate par exemple au niveau de la médecine.
3. Oui, sans limite de moyens. Les limites doivent se situer au niveau des missions qui devraient par exemple rester du domaine public. Il s'agit d'avoir suffisamment de transparence et des règles de fonctionnement bien définies. Le système américain a fait ses preuves dans ce domaine. Toutefois, il faut faire attention de ne pas créer un système à deux vitesses.
4. Non, notre haute école a été jusqu'à ce jour plutôt restrictive et conservatrice en la matière. Il y a bien eu des participations ponctuelles du privé pour financer quelques infrastructures, mais cela reste marginal.
5. Ne pas disposer de fonds privés dans certains domaines de recherche pourrait même indiquer un manque de qualité, mais il faut des règles à respecter sans toutefois proposer de généralisation. Le principe de recherche de fonds par la société des alumnis est une option qui est à favoriser et qui crée un réseau de soutien qui peut se charger de la chaîne des valeurs ajoutées. Il y a des services qui devraient être financés par ce biais et pas par les pouvoirs publics, comme par exemple le pôle de recrutement qui aide les étudiants à trouver du travail, une fois leur diplôme en poche.
6. C'est encore très homéopathique le niveau de financement privé en Suisse : moins de 10%, on pourrait imaginer la limite à 20% maximum. Bien entendu ce sont des moyens supplémentaires bienvenus. D'autre part, il est important et nécessaire qu'il y ait un transfert entre l'académie et le privé. Mais il y a aussi des aspects

problématiques : influence sur les résultats scientifiques. La proportion de fonds privés ne doit certainement pas être trop élevée, comme par exemple aux USA...

7. Il ne faut pas favoriser le financement privé, c'est une solution de facilité pour limiter le financement public, mais il ne faut pas le bannir non plus car il y a des aspects positifs comme favoriser le transfert entre le privé et l'académie. Il y a aussi des dangers et des abus si la transparence n'est pas garantie. Il ne doit donc pas y avoir d'influence possible. Il faut également éviter que cela se fasse que pour certaines chaires, or il est évident que le privé privilégie toujours des domaines qui sont porteurs de retour sur investissement. Dans des cas de financements privés importants, il faudrait donc que les financements publics permettent de réguler (balancer) avec une clef de répartition sur les autres facultés ou institutions moins attractives.
8. Notre haute école ne dispose pas de financement privé.

5^{ème} question : *L'indépendance et la scientificité de la recherche sont-elles garanties ? Hypothèse : La liberté académique est garantie, mais est-elle en danger en raison de l'augmentation du financement privé ?*

1. Non, il y a un risque de perdre de l'indépendance si l'on va trop dépendre du privé, sinon oui.
2. Oui, parce que les conditions salariales des enseignants sont bonnes en Suisse.
3. Oui, la liberté académique est garantie.
4. Oui, et c'est d'ailleurs cet aspect qui a justifié la vision conservatrice en matière de financements privés émise par notre haute école.
5. Oui, il y a des règles d'éthiques qui sont claires, les problèmes connus jusqu'à ce jour sont peu nombreux. Le sponsoring par UBS de l'université de Zürich à hauteur de CHF 100 millions suscite le débat actuellement, mais il y a contradiction entre formation professionnelle qui se fait principalement dans et par le privé avec donc une forte influence et la formation académique qui devrait rester dans une tour d'ivoire hermétique au monde du privé.
6. On doit encore mettre en place un instrument pour minimiser les risques liés aux financements privés, mais dans l'ensemble plutôt oui.
7. Oui, pas interdire mais fixer des règles.
8. Question pas abordée ;

14.2.3 La gouvernance des HEU

1^{ère} question : *Avec la LEHE, la Confédération suisse souhaite une coordination des hautes écoles axées sur les prestations (LEHE, art 3 g). Elle respecte l'autonomie accordée par les collectivités responsables et conclut une convention de coopération avec les Cantons. Les Cantons, quant à eux, signent un concordat. Le fédéralisme est respecté et la délégation de compétences mise en œuvre. Dans ce contexte, quelle serait la façon idéale d'organiser la gouvernance, le pilotage d'une haute école ? Hypothèse : Le fédéralisme est un frein à la bonne gouvernance des hautes écoles.*

1. Les hautes écoles universitaires doivent être indépendantes des administrations cantonales ou fédérales, elles réalisent cette indépendance via un conseil de la haute école (hochschulsrat) ou un sénat. La Nouvelle Politique de Management public a déjà mis en œuvre ce concept dès les années 90. La liberté d'enseignement et de recherche doit être garantie selon les directives d'accréditation ce qui garantit cette indépendance.
2. Notre système n'est pas trop mal, il y a des avantages et des inconvénients au fédéralisme, mais dans le cas présent, il y a plus d'avantages car cela laisse une marge de manœuvre aux cantons qui aimeraient pouvoir booster leurs universités. Plus tu centralises, moins tu as de marge de manœuvre et de stimulations. La situation de proximité avec les gouvernements cantonaux permet également une réponse adéquate des institutions aux besoins locaux.
3. Les principes actuels sont bons et il faut les garder. Le principe d'autonomie accordé par les pouvoirs publics devrait aussi être appliqué à l'intérieur de la gouvernance de la haute école afin de garantir la liberté académique. En échange de cette autonomie, il faut rendre des comptes (accountability) (droit et devoir) par principe de transparence.
4. Si ça marche c'est bien, mais on voit qu'il est difficile à mettre en œuvre (concordat intercantonal) et il est difficile de faire changer les choses. Les habitudes sont que les cantons agissent et non la Confédération, un transfert des responsabilités vers la Confédération est donc plutôt difficile. Le fédéralisme d'exécution est bien ancré dans les esprits.
5. La nouvelle loi n'apporte rien de révolutionnaire au niveau de la gouvernance politique des hautes écoles universitaires, les grandes discussions sur la répartition des moyens financiers vont maintenant se faire en commun. La position de la Confédération a été certes un peu renforcée, on a un peu centralisé le système.
6. On fait les premières expériences avec la LEHE, d'une harmonisation du pilotage des hautes écoles suisses. Cela doit permettre une meilleure coordination mais en Suisse nous sommes fédéralistes et les cantons ont une mission et du pouvoir d'exécution... Il y a certainement des tensions et des négociations mais cela appartient au modèle. Le système est assez imposant et complexe mais il a fait ses preuves et fonctionne bien.

7. On a suffisamment de régulation fédérale, il faut encore du temps pour faire que le nouveau système fasse ses preuves. Les hautes écoles universitaires manquent encore un peu de flexibilité. Toutefois c'est également bien d'avoir des spécificités locales et cantonales pour répondre aux besoins régionaux. Avec Swissuniversities, il existe encore un potentiel d'amélioration, notamment au niveau de l'influence politique.
8. Le fédéralisme complique le système mais offre également des avantages au niveau régional. Il renforce la diversité des institutions qui nouent des liens forts avec les tissus locaux. Si tout était piloté au niveau fédéral, on perdrait certainement cette richesse.

2^{ème} question : *En comparaison des hautes écoles universitaires cantonales, les deux EPF sont bien mieux classées au niveau des évaluations internationales tel que le Shanghai. Pensez-vous que cela soit principalement dû à une question de gouvernance et pourquoi ?*
Hypothèse : Le positionnement dans les classements est une affaire de gouvernance de la haute école.

1. Les EPF disposent d'un système top/down plus fort, ce qui les rend plus réactives et agiles. Le mode de financement est aussi plus favorable au niveau de la Confédération, les Cantons ont plus de difficultés à garantir suffisamment de financement, dû à d'autres priorités ou contraintes budgétaires.
2. Non, c'est une question de moyens, ils ne jouent pas dans la même ligue, ce qui n'empêche par certains cantons d'être à la pointe dans certains domaines et de pousser leurs universités dans ce sens.
3. Non, c'est aussi une volonté politique, une ou deux institutions sont bien classées, cela suffit. Le résultat est lié au financement accordé qui est bien supérieur à celui des hautes écoles cantonales.
4. Oui, peut-être, même probablement et c'est lié au modèle très directif de gouvernance des EPF qui a un effet direct sur les capacités (décisions directes) de recrutement, par exemple lorsque le Président de l'EPFL décide d'engager tel ou tel professeur de renom, cela se fait. MAIS, ce sont également essentiellement les moyens à disposition qui impactent. L'EPFL avait une fois le double du budget de l'UNIL pour la moitié moins d'étudiants...
5. C'est en partie vrai, mais les universités de Genève et Zürich sont bien également, en plus les EPF sont dans le domaine des sciences naturelles qui est plus à même de donner des résultats tangibles au niveau des classements internationaux où les publications sont essentiellement faites en anglais. Il s'agit aussi d'une question de moyens. Le coaching par les pairs est un élément important qui est bien pratiqué dans les EPF. Ils ont aussi une force d'autonomie par rapport aux universités, ce sont des traditions, des cultures, des missions différentes.
6. Le facteur principal est le financement et les moyens à disposition. Les EPF sont spécialisées sur les sciences naturelles et les classements doivent être un peu relativisés car cela dépend beaucoup d'où l'on publie et il faut publier en anglais. Les conditions

cadres des EPF sont meilleures et leur attractivité est de ce fait plus importante.

7. Pas forcément, la gouvernance des EPF est très discutée. Elles sont des exemples, mais comme d'autres et elles sont spécialisées sur les sciences naturelles.
8. Non, c'est plus de moyens, dans le domaine des sciences naturelles avec une culture académique différente.

3^{ème} question : *La qualité des prestations d'une haute école est-elle le fruit de la politique de gouvernance ou des professeurs et chercheurs qui la composent ? Hypothèse : La qualité des prestations relève d'abord du facteur humain, des personnes qui réalisent les activités et non des processus.*

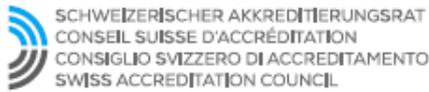
1. D'abord ce sont les personnes qui réalisent le travail et ensuite la structure dans laquelle ils évoluent peut les aider et les soutenir dans leur mission. L'accréditation intervient comme un outil pour susciter et permettre encore l'amélioration.
2. C'est plutôt les gens, tu peux avoir les meilleurs officiers, si tes soldats sont nuls, tu ne gagnes pas la guerre.
3. Le facteur humain d'abord, la gouvernance est une condition nécessaire mais pas suffisante pour ce succès.
4. Les deux, mais d'abord les professeurs et chercheurs qui sont très individualistes, par conséquent, une bonne gouvernance va motiver les acteurs pour réaliser le potentiel des membres de la communauté. Toutefois, la bonne gouvernance seule est inutile.
5. C'est les gens qui travaillent qui font le produits, les conditions cadres doivent garantir que les gens puissent réaliser leur mission. Parfois il faut savoir ne pas faire les choses, on ne peut pas tout harmoniser. La qualité au niveau régional doit l'emporter sur la typologie au niveau national.
6. Il faut certainement les deux. La gouvernance doit amener les bonnes conditions cadres pour permettre aux bons professeurs de faire bien leur travail. La bonne gouvernance seule ne peut rien, il faut un mixe des deux.
7. C'est un mixe des deux, la gouvernance donne les grandes lignes, les choix stratégiques, les professeurs jouent un rôle essentiel. Les personnes peuvent bien fonctionner s'ils disposent des bonnes conditions cadres.
8. Les deux, si le cadre n'est pas donné, il est difficile à de bons professeurs de faire du bon travail, l'inverse étant vrai aussi.

4^{ème} question : *Les gouvernements souhaitent optimiser les dépenses et garantir que leur affectation soit efficiente. Quels sont les moyens mis en œuvre pour répondre à ce souhait ? Hypothèse : La transparence est appliquée à tous les niveaux pour permettre le contrôle de l'affectation des moyens.*

1. Seulement indirectement, à la fin tout doit être fait par la haute école. C'est la stratégie de l'institution qui définit le système d'assurance de la qualité, l'accréditation quant à elle, aide à la mise en place du système et vérifie son existence.

2. Dans le cadre des enveloppes budgétaires, chacun y trouve son compte : avantage de la responsabilisation. Le sénat universitaire a une responsabilité interne vis-à-vis du budget et doit rendre des comptes. Les organes dirigeants doivent assumer leurs responsabilités.
3. Inciter les hautes écoles universitaires à faire preuve d'innovation en matière pédagogique et organisationnelle.
4. Les ressources humaines utilisent l'essentiel des moyens financiers à disposition, les outils sont donc a) Un plan stratégique dans lequel sont fixés des objectifs ; b) Un controlling de ces objectifs, notamment sur le plan financier pour vérifier si l'utilisation des fonds se fait en conformité avec les objectifs fixés dans la convention avec l'Etat.
5. Question pas abordée ;
6. Question pas abordée ;
7. Il y a certaines mesures d'économie qui sont prises arbitrairement sans analyser les conséquences. Au niveau des mesures liées à l'accréditation : la transparence implique un controlling serré pour rendre des comptes.
8. Des projets sont mis en place pour assurer l'efficacité, une comptabilité analytique mais ce n'est pas l'accréditation qui répond à cette demande.

14.3 Processus d'accréditation institutionnelle du Conseil suisse d'accréditation



L'accréditation institutionnelle selon les Directives d'accréditation LEHE du 28. Mai 2015

Déroulement	Description	Documents
<pre> graph TD HE([HE Déposer une demande d'accréditation au CSA]) --> CSA1{CSA Décision sur l'entrée en matière} CSA1 -- non --> HE CSA1 -- oui --> CSA2[CSA Transmettre les documents à l'agence] CSA2 --> Agence[Agence Mener la procédure d'accréditation] Agence --> Agence2[Agence Transmettre la proposition d'accréditation (plus documentation) au CSA] Agence2 --> CSA3[CSA Examiner la proposition d'accréditation] CSA3 --> CSA4{CSA Décision d'accréditation} CSA4 --> CSA5[CSA Accréditation sans conditions] CSA4 --> CSA6[CSA Accréditation avec conditions] CSA4 --> CSA7[CSA Refus de l'accréditation] CSA5 --> CSA8[CSA Informer la haute école et l'Agence] CSA6 --> CSA8 CSA7 --> CSA8 CSA8 --> CSA9([CSA Publier une liste des HE accréditées]) </pre>	<p>La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles (suivant la HE) dépose auprès du conseil d'accréditation (CSA) une demande motivée.</p> <p>Si les conditions prévues à l'art. 4 sont remplies, le CSA décide de l'entrée en matière. Si les conditions ne sont pas remplies, le CSA décide la non-entrée en matière.</p> <p>Après décision sur l'entrée en matière le CSA transmet les documents à l'agence d'accréditation pour examen.</p> <p>Le groupe d'experts mis en place par l'agence vérifie, en se fondant sur le rapport d'autoévaluation et sur une visite sur place, si la HE remplit les standards de qualité.</p> <p>L'agence d'accréditation soumet pour décision au CSA sa proposition d'accréditation avec les documents relatifs à la procédure¹</p> <p>Le CSA examine si la demande d'accréditation se prête à une prise de décision. Si ce n'est pas le cas, le CSA renvoie la proposition à l'agence d'accréditation.</p> <p>Le CSA décide de l'accréditation institutionnelle sur la base de la proposition de l'agence d'accréditation et des documents relatifs à la procédure.</p> <p>Le CSA peut prononcer:</p> <ol style="list-style-type: none"> l'accréditation sans conditions l'accréditation avec conditions le refus de l'accréditation. <p>Le CSA informe la HE et l'agence d'accréditation de sa décision.</p> <p>Le CSA publie une liste des hautes écoles accréditées.</p>	<p>L'aide</p> <p>Art.10 al.1 <i>Dépôt de la demande et décision concernant l'entrée en matière</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépliant sur la procédure - Formulaire pour la demande d'accréditation institutionnelle - Template pour déposer la demande <p>Art.4 <i>Accréditation institutionnelle</i></p> <p>Art. 10 al.1 <i>Dépôt de la demande et décision concernant l'entrée en matière</i></p> <p>Art. 12 <i>Evaluation externe</i></p> <p>Art. 14 al.3 <i>Proposition d'accréditation de l'agence d'accréditation et prise de position de la HE</i></p> <p>Art. 14 al.4 <i>Proposition d'accréditation de l'agence d'accréditation et prise de position de la HE</i></p> <p>Art. 15 al.1 <i>Décision d'accréditation</i></p> <p>Art. 15 al. 2 <i>Décision d'accréditation</i></p> <p>Art. 15 al.4 <i>Décision d'accréditation</i></p> <p>Art. 20 <i>Publication</i></p>

CSA: Conseil d'Accréditation
 HE: La haute école selon Art. 62 LEHE et Art. 8 Al. 1 Directives d'accréditation LEHE: 1) université, 2) haute école spécialisée, 3) haute école pédagogique ou l'autre institution du domaine des hautes écoles
 LEHE: Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles du 30.09.2011

15 ENGAGEMENTS DE L'AUTEUR DU MEMOIRE

Je déclare par la présente que j'ai réalisé ce travail de manière autonome et que je n'ai utilisé aucun autre moyen que ceux indiqués dans le texte. Tous les passages inspirés ou cités d'autres auteur-e-s sont dûment mentionnés comme tels. Je suis conscient que de fausses déclarations peuvent conduire l'IDHEAP à me retirer le diplôme MPA.

Ce travail reflète mes opinions et n'engage que moi-même, non pas les membres du jury qui m'ont accompagné dans cette recherche.

En tant qu'auteur, j'ai la possibilité de disposer de mon texte selon mon gré. La diffusion du texte avec le logo de l'IDHEAP ne peut se faire qu'avec l'accord spécifique du jury. Par ailleurs, j'accepte que mon mémoire soit consulté par les étudiant-e-s de l'IDHEAP, de même que par des personnes extérieures, qui seraient intéressé-e-s par le sujet que j'ai développé.

Ardon, le 20 novembre 2016

Signature

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'B' followed by a smaller 'L' and a horizontal stroke.