HAUTE
ÉCOLE
PÉDAGOGIQUE
BEJUNE

Concept d'amélioration continue de la HEP-BEJUNE

1. Introduction

Dans l'article 2 du concordat intercantonal créant une haute école pédagogique commune (2000), les cantons de Berne, du Jura et de Neuchâtel donnent pour mandat au comité stratégique de la HEP-BEJUNE de fixer des objectifs d'évaluation et de contrôle de la qualité. Il est à noter que le sujet de la qualité a fait l'objet d'une préoccupation constante des organes et du personnel de la HEP-BEJUNE, ceci depuis sa création en 2001. En effet :

- en mars 2006, le conseil de direction institue la commission permanente d'évaluation des parcours de formation avec pour mission de définir, construire et mettre en œuvre des outils et pratiques d'évaluation de la qualité de l'ensemble des activités de formation ;
- début 2008, l'introduction d'un référentiel des processus et d'un logiciel de gestion documentaire viennent compléter la démarche qualité entreprise jusqu'alors et lui confèrent une dimension systémique ;
- en 2011, dans le courant international de création d'organismes et d'instances destinés à évaluer la qualité de l'enseignement supérieur selon des normes reconnues, est publiée la première politique d'amélioration continue de la HEP-BEJUNE ;
- en 2015, l'entrée en vigueur de la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) et des standards qualité qui en découlent, donne une nouvelle impulsion à la démarche d'amélioration continue. Celle-ci se concrétise sous la forme d'un projet ayant pour buts de dynamiser la culture qualité institutionnelle, de compléter et de mettre en conformité le système d'assurance qualité selon les nouvelles exigences légales et d'obtenir l'accréditation institutionnelle de la HEP-BEJUNE ;
- en 2019, la HEP-BEJUNE est certifiée ISO 9001 et ISO 21001 ;
- en 2021, la HEP-BEJUNE est accréditée par le Conseil suisse d'accréditation ;
- en décembre 2024, la HEP-BEJUNE renouvelle sa certification ISO 21001.

Ainsi, par étapes, plusieurs processus ont été progressivement mis en place construisant un véritable système d'assurance qualité (SAQ) qui soutient la démarche d'amélioration continue et qui répond aux exigences légales et aux standards internationaux.

Ce document a pour but d'expliciter la démarche d'amélioration continue menée au sein de la HEP-BEJUNE.

2. Fondements

La démarche d'amélioration continue et le système d'assurance qualité qui la soutient se fondent sur :

- les exigences des standards qualité qui découlent de la LEHE et les lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG) ;
- les exigences des normes internationales *« ISO 21001 : 2018 Systèmes de management des organismes d'éducation / formation - Exigences et recommandations pour leur application » ;*
- les valeurs fondamentales de l'institution stipulées dans sa charte *;*
- les exigences décrites dans l'article 6 du concordat intercantonal :
  « La HEP développe, assure et contrôle la qualité de son enseignement, de sa recherche et de ses prestations de services. A cette fin, elle définit une stratégie d'assurance qualité interne et se dote d'un système d'assurance de la qualité. »
  « La HEP prend les mesures nécessaires permettant à son système d'assurance de la qualité de satisfaire aux prescriptions de la LEHE et aux directives du Conseil des hautes écoles relatives à l'accréditation. »

3. Objectifs de la démarche d'amélioration continue

La démarche d'amélioration continue et le SAQ qui la soutient ont pour objectifs de :

- promouvoir l'essor d'une culture qualité à tous les niveaux de la HEP-BEJUNE ;
- contribuer à garantir et à améliorer la qualité des prestations, de l'organisation et du fonctionnement de l'institution et ainsi satisfaire les besoins et les attentes de ses parties prenantes ;
- proposer un outil de pilotage favorisant la concrétisation et l'atteinte des objectifs stratégiques ;
- être un soutien à la réalisation des missions de l'institution ;
- renforcer la transparence de l'organisation de la HEP-BEJUNE et sa capacité à rendre des comptes ;
- valoriser les pratiques d'amélioration continue déjà ancrées dans l'institution.

4. Principes

La démarche d'amélioration continue développée par la HEP-BEJUNE se veut pragmatique, porteuse de sens et adaptée à la réalité de chacune des composantes de l'institution. La HEP-BEJUNE favorise une démarche réflexive et une appropriation propre des lignes directrices recommandées par la norme ISO 21001.

Ainsi, elle fait sienne la **définition de la qualité** comme étant la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques, ceci au service du développement de ses missions et au bénéfice de ses parties prenantes. Cette définition s'accorde avec la formule de « *fitness for purpose* », conception largement partagée dans le domaine des hautes écoles.

Afin d'inscrire son action dans la durée, la démarche d'amélioration continue repose sur sept principes qui définissent ses orientations en matière d'assurance qualité :

4.1. Prise en compte du contexte, des besoins et des attentes des parties prenantes

4.1.1. Prise en compte du contexte

La HEP-BEJUNE évolue dans un environnement (systèmes cantonaux, national, et international) qui influence son organisation et son fonctionnement, notamment en ce qui concerne les activités de réalisation de ses missions. La démarche d'amélioration continue, grâce à la mise en œuvre d'outils appropriés, veille à la tenue d'analyses, d'évaluations et à la prise en compte des enjeux externes (opportunités et menaces) et internes (forces et faiblesses) dans l'élaboration de la stratégie et la gouvernance de l'institution.

4.1.2. Prise en compte des besoins et attentes des parties prenantes

Un des objectifs de la démarche d'amélioration continue est de **satisfaire les besoins et de s'efforcer d'aller au-devant des attentes des parties prenantes de l'institution**. Ces dernières sont :

- premièrement les bénéficiaires des prestations assurées par l'institution (corps estudiantin, participants aux cours de la formation continue, usagers des médiathèques, bénéficiaires des prestations du département de la recherche et du département des publications, grand public, société, …) ;
- les organes et le personnel de la HEP-BEJUNE (comité stratégique, rectorat, commissions, cadres, personnel académique, personnel administratif et technique, …) ;
- les différents partenaires et prestataires externes (formateurs en établissement, organismes faîtiers, acteurs du monde de l'éducation, autorités, …) ;
- …

Grâce à l'établissement d'un climat de confiance visant à impliquer les parties prenantes dans la démarche d'amélioration continue, une récolte de leurs besoins présents et futurs est réalisée régulièrement. Sur cette base, la HEP-BEJUNE conçoit, met en œuvre, évalue et développe des prestations adaptées.

4.2. Leadership visionnaire, implication du personnel et des parties prenantes

La démarche d'amélioration continue menée à la HEP-BEJUNE privilégie la relation humaine et s'applique à valoriser le professionnalisme et l'engagement de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs. Elle se veut le fruit d'une « co-construction » dynamique basée sur une approche systémique et participative qui intègre les membres du rectorat, les cadres, les collaboratrices et les collaborateurs, la commission du personnel ainsi que les représentant·e·s du corps estudiantin et de ses autres parties prenantes.

4.2.1. Leadership visionnaire

L'essor d'une démarche d'amélioration continue repose sur un solide engagement et une forte implication du rectorat et des cadres. Ceux-ci se concrétisent par diverses actions, comme par exemple l'élaboration d'une stratégie institutionnelle et d'un plan d'intentions, la mise en œuvre de processus de pilotage, l'allocation de ressources adéquates, l'écoute et l'implication des parties prenantes.

4.2.2. Implication des collaboratrices et des collaborateurs

La réussite d'une démarche d'amélioration continue dépend de la participation et de l'engagement des collaboratrices et des collaborateurs. À cette fin, il est essentiel que l'ensemble du personnel soit compétent, impliqué et qu'il adhère à la culture qualité de l'institution.

Une culture qualité se conçoit comme la recherche collective de l'amélioration, dimension qui recouvre bien davantage que l'assurance ou le contrôle de la qualité. Elle peut être considérée comme établie lorsque les collaboratrices et les collaborateurs perçoivent la pertinence de la démarche d'amélioration continue, partagent ses valeurs et ses objectifs et s'engagent au travers de leurs actions, de leurs attitudes et de leurs comportements dans sa réalisation. Une culture qualité ne s'impose pas, c'est un processus qui se construit avec le temps. Lanarès (2016)[1], spécialiste reconnu de la qualité dans les HE, compare ce mouvement au développement des cercles concentriques dans l'eau : *« la culture qualité part d'un noyau de quelques individus, puis peu a peu, les cercles s'agrandissent, touchent et impliquent de plus en plus de personnes ».* Ainsi, la culture qualité de la HEP-BEJUNE se construit progressivement grâce à un ensemble d'actions inscrites dans la durée.

4.3. Approche processus

La démarche d'amélioration continue de la HEP-BEJUNE se base sur la logique de l'approche processus, soit un raisonnement et une organisation par activités. Une organisation et une gestion par processus permettent de favoriser l'obtention de résultats prévisibles et cohérents. Ce type d'approche favorise la transversalité et la prise en compte des interactions entre les activités.

Un processus est un ensemble d'activités mises en route par un ou des éléments déclencheurs (éléments d'entrée) et qui produit des résultats (éléments de sortie) grâce à la valeur ajoutée qu'il génère. Les processus représentent donc les activités propres à la HEP-BEJUNE, soit le travail collectif et individuel effectué tout au long de l'année par ses collaboratrices et ses collaborateurs.

4.4. Approche factuelle pour la prise de décisions

Des décisions efficaces et pertinentes s'appuient sur une analyse des données et des informations qualitatives et quantitatives régulièrement actualisées.

La prise de décision est un processus souvent complexe qui comporte une certaine incertitude. C'est pourquoi il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans les décisions prises.

---

[1] Lanarès, J. (2016). La culture qualité n'a de sens que si elle se construit sur des valeurs partagées. *Prismes (22)*, Haute école pédagogique Vaud, p.63

Afin d’assurer un pilotage à tous les niveaux de l’ensemble des activités de l’institution, la démarche d’amélioration continue met en œuvre un dispositif simple et pragmatique de collecte régulière des informations. Celui-ci permet également de renforcer la capacité de la HEP-BEJUNE à assurer son devoir de rendre des comptes à sa collectivité responsable.

4.5. Responsabilité sociétale, accessibilité et équité

4.5.1. Responsabilité sociale

La responsabilité sociétale se traduit par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable. À la HEP-BEJUNE, la notion de durabilité est conçue dans une pluralité de dimensions : sociale, économique et écologique. Afin de prendre en compte celle-ci dans le développement et dans l’accomplissement des tâches de l’institution, un système d’auto-évaluation relatif à la responsabilité sociétale et basé sur le référentiel ISO 26000 est mis en œuvre dans le cadre de la démarche d’amélioration continue. Le système d’assurance qualité veille à s’assurer que des objectifs en matière de durabilité soient fixés et mis en œuvre.

4.5.2. Accessibilité et équité

Les notions d’accessibilité et d’équité sous-entendent une approche inclusive, flexible, transparente dans la prise en compte des besoins, des intérêts, des aptitudes et des antécédents individuels et spécifiques des parties prenantes. Il s’agit également de s’assurer que le plus large éventail possible de personnes peut avoir accès aux prestations offertes par l’institution, en fonction de leurs contraintes et de leurs ressources.
La démarche d’amélioration continue de la HEP-BEJUNE intègre dans ses processus la promotion dans l’accomplissement de ses tâches de l’égalité des chances et de l’égalité dans les faits entre les hommes et les femmes. Le système d’assurance qualité veille à s’assurer que des objectifs en la matière soient fixés et mis en œuvre.

4.6. Conduite éthique, sécurité et protection des données

4.6.1. Conduite éthique

La conduite éthique concerne l’aptitude de l'institution à créer un environnement professionnel éthique dans lequel toutes les parties prenantes sont traitées équitablement, les conflits d'intérêt sont évités et les activités sont menées au profit de la société. La démarche qualité veille à garantir l’intégrité (honnêteté et équité) des relations de l’institution avec ses parties prenantes et le respect de la liberté académique.

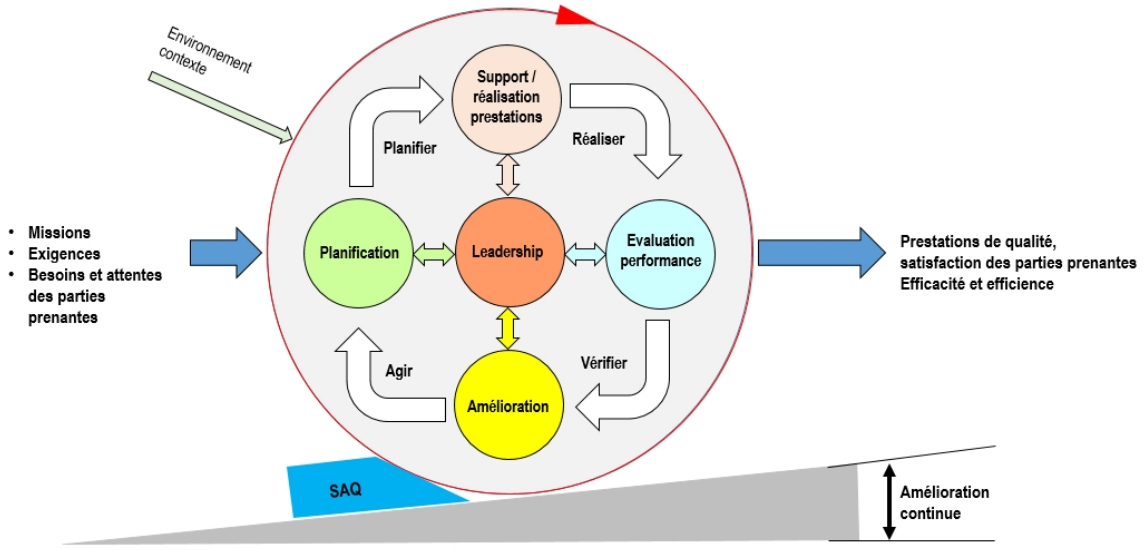
4.6.2. Sécurité et protection des données

La sécurité et la protection des données consiste à créer un environnement dans lequel les parties prenantes peuvent interagir avec l'institution en ayant l'assurance qu'elles gardent le contrôle de l’utilisation de leurs données et que ces dernières soient traitées avec l'attention et la confidentialité appropriées. Le SAQ intègre dans ses processus la sécurité et la protection des données et veille à leur respect.

4.7. Amélioration continue

La démarche d’amélioration continue vise l’apprentissage et le développement permanent. Pour cela, elle s’appuie sur l’implication des collaboratrices et des collaborateurs de l’institution et inscrit ses dispositifs de développement de la qualité dans les quatre étapes du

cycle PDCA appelé également « Roue de Deming ». Chaque étape entraîne l'autre et vise ainsi à établir un cercle vertueux.



Le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit :

- **planifier** : définir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des bénéficiaires des prestations et des parties prenantes et aux objectifs de l'organisme. Identifier et traiter les risques et les opportunités ;
- **réaliser** : mettre en œuvre ce qui a été planifié ;
- **vérifier** : surveiller, mesurer les processus et les prestations obtenus par rapport à la stratégie, aux objectifs, aux exigences et aux activités planifiées. Rendre compte des résultats ;
- **agir** : entreprendre les actions pour améliorer les performances.

Ainsi des pratiques et des dispositifs de planification, de réalisation, d'évaluations (internes/ externes selon des critères définis) et d'amélioration sont mis en œuvre systématiquement.

5. Abréviations utilisées dans ce document

ESG : Espace européen de l'enseignement supérieur
HE : Haute école
HEP-BEJUNE : Haute École Pédagogique des cantons de Berne, du Jura et de Neuchâtel
ISO : international standard organisation
ISO 9001 : systèmes de management de la qualité – Exigences
ISO 21001 : systèmes de management des organismes d'éducation / formation - Exigences et recommandations pour leur application
LEHE : loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles
PDCA : méthode de gestion de la qualité, Plan-Do-Check-Act
SAQ : système d'assurance qualité

6. Documents associés

- Concordat intercantonal
- Stratégie d'assurance qualité

- Système d’assurance qualité
- Besoins et attentes des parties prenantes