

L'assurance qualité au sein de l'Université

Participer. Développer. Communiquer.



Mentions légales

Concept, texte et rédaction

Vice-rectorat de la qualité, Université de Berne

Concept de présentation

Service communication et marketing, Université de Berne

Photographie

Vera Knöpfel, Université de Berne

Présentation et mise en page

Bea Würgler, neueiss.ch

Impression

Jordi AG, Belp

Pour une université offrant une qualité optimale



La crédibilité dont nous bénéficions dans le monde de la recherche et auprès du public est le bien le plus précieux de l'Université de Berne. Cette crédibilité, nous la devons à notre excellence, à notre transparence et aux exigences très strictes que nous appliquons pour un enseignement et une recherche de qualité, ainsi que dans tous les autres domaines de l'activité universitaire.

Pour maintenir ce haut niveau de qualité, nous nous engageons à contrôler régulièrement nos prestations et nos missions. À l'Université, la qualité est garantie par des normes nationales et internationales et est développée dans une perspective durable. Le Vice-rectorat de la qualité est certes compétent dans son rôle directeur, mais garantir la qualité relève de la responsabilité de tous les collaboratrices et collaborateurs et des étudiant·e·s.

Nous souhaitons renforcer la sensibilisation à l'importance cruciale d'une culture continue de la qualité. La présente brochure vise à y contribuer.

Prof. Dr Christian Leumann
Recteur de l'Université de Berne

Des valeurs communes pour une culture uniforme de la qualité

L'Université de Berne est synonyme de recherche de renommée internationale. Elle se distingue également par un enseignement de haut niveau, la promotion ciblée de la relève et la mise en œuvre résolue d'objectifs en matière de développement durable et d'égalité entre femmes et hommes.

L'assurance qualité et le développement de la qualité (QSE) contribuent à l'optimisation constante de la qualité de toutes les prestations universitaires, à la mise en place d'une culture uniforme de la qualité et au travail commun visant à son développement. Par ailleurs, cette approche encourage la transparence et la crédibilité vis-à-vis de la société et de la sphère politique.

Stratégie de qualité

Des valeurs et notions communes sont fondamentales afin que l'Université puisse atteindre ses objectifs et s'imposer dans un environnement concurrentiel. La stratégie de qualité formule les objectifs associés aux divers domaines et missions universitaires (figure 1).

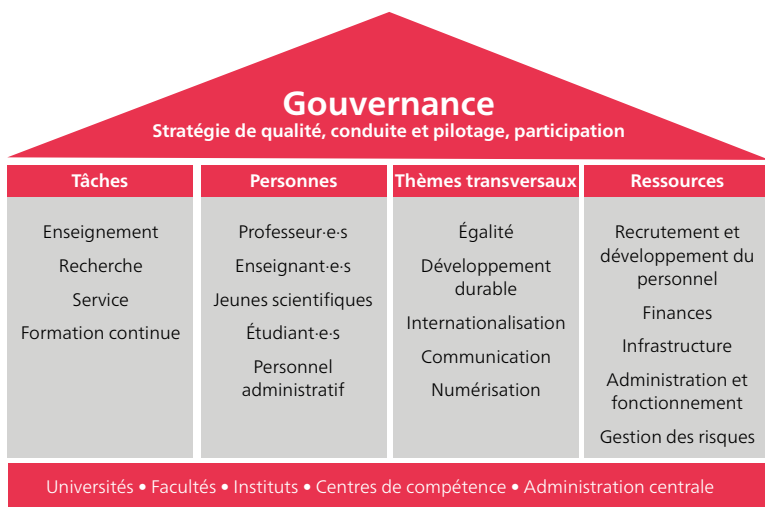


Figure 1 : Modèle de la stratégie de qualité

Cycle de pilotage

Afin d'aboutir à un développement continu des missions et des prestations, l'Université s'appuie sur le cycle de pilotage représenté dans la figure 2 (voir page suivante). Dans le cadre de la réalisation des objectifs, des mesures sont définies dans les plans d'actions, et les missions ainsi que les prestations font l'objet d'une évaluation régulière.

Des évaluations des cours par les étudiant-e-s à la constitution d'un profil à l'aide des centres de compétences universitaires en passant par les entretiens avec les collaboratrices et collaborateurs, il existe une multitude d'instruments et d'activités spécifiques

contribuant à la garantie et au développement de la qualité. Les informations acquises à l'aide des analyses et des évaluations sont réintégréées dans la planification. La réalisation des objectifs définis est évoquée à l'occasion des entretiens stratégiques annuels de la Direction de l'Université avec les facultés. Ces dernières mettent en œuvre leurs objectifs à l'aide du plan d'action facultaire applicable à leur établissement. Cela permet de respecter notamment les particularités des différentes cultures d'enseignement et de recherche des facultés. L'approche QSE est ainsi intégrée dans la conduite et le pilotage de l'Université, située à tous les niveaux organisationnels, et vient soutenir les différents organes de direction. ■

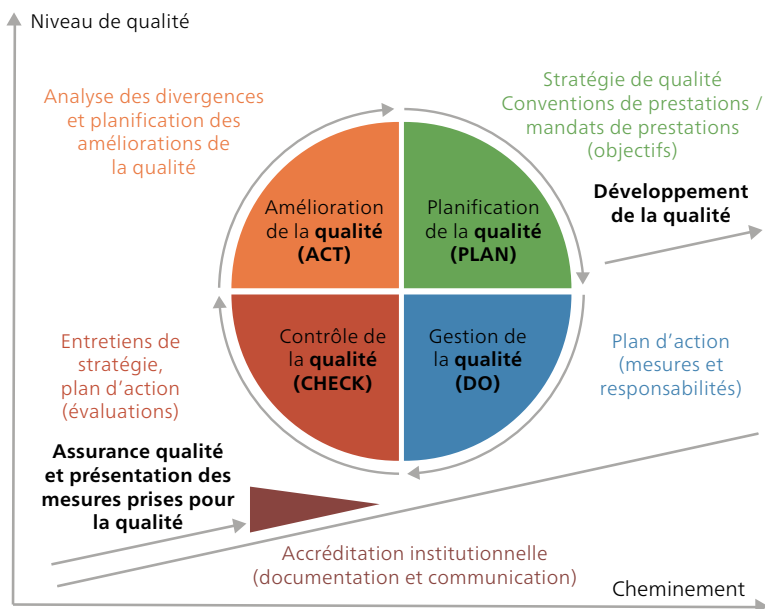


Figure 2 : Gestion de la qualité à l'Université de Berne

« Lorsque les personnes sont motivées, elles estiment automatiquement qu'il est important de fournir un travail de qualité – par l'innovation, la créativité et la minutie. Les étudiant.e.s peuvent attendre une qualité élevée de leur université – mais leur propre motivation et coopération contribuent également de manière significative à la qualité globale d'une université. »

Judith Wyttenbach

Professeure

Département de droit public



« Les étudiant-e-s développent une conscience de la qualité plutôt à la fin de leurs études, ou si elles/ils ont pu découvrir pendant un séjour à l'étranger, un autre système. »

Brigitte Hentrich
Conseillère d'études Bachelor
Faculté Vetsuisse



« La qualité élevée de l'enseignement et de la recherche a toujours été important pour nous, les enseignant-e-s. Cependant, la notion d'assurance qualité, c'est-à-dire le contrôle de la qualité de notre enseignement et de notre recherche, s'est de plus en plus imposée dans nos processus à l'Université ces dernières années. »

Marco Herwegh

Directeur des études et professeur
Institut de géologie





« Il ne s'agit pas de passer notre temps à mesurer quelque chose. »

Silvia Schroer, Vice-rectrice de la qualité et professeure à la Faculté de théologie



« Toutes les activités menées à l'Université doivent satisfaire à des exigences strictes »

La qualité à l'Université : ce qui peut sembler une évidence requiert une collaboration aux niveaux les plus divers. Dans cet entretien, Silvia Schroer, Vice-rectrice de la qualité à l'Université de Berne nous explique pourquoi il ne s'agit pas uniquement d'une mesure quantitative et précise les domaines où un rattrapage serait nécessaire.

Entretien : Vanessa Naef, Centre interdisciplinaire pour les études de genre, Université de Berne

Que signifie la « qualité » dans une haute école, et plus concrètement pour l'Université de Berne ?

Pour être claire, dans une haute école, le comportement face à la qualité n'est pas différent de celui observé dans l'artisanat. Lorsque nous recourons à des artisans, nous nous attendons à ce qu'ils soient bien formés et qu'ils exécutent les commandes avec savoir-faire et compétence. De la même manière, toutes les activités menées à l'université doivent répondre à des exigences strictes, dont le respect doit pouvoir être contrôlé. Cette rigueur, les étudiant·e·s, les chercheuses et chercheurs ainsi que les collaboratrices et collaborateurs y ont droit, tout comme le public et la sphère politique. En effet, une université est non seulement soumise à la législation, mais elle est aussi financée, en majeure partie, par les impôts.

La qualité est comme une vertu.

Cela signifie que la société a elle aussi le droit de prétendre à une qualité optimale. Notre élan consiste à satisfaire à cette exigence. Aussi travaillons-nous constamment à garantir la qualité à tous les niveaux du système très complexe que constitue une université.

Doté d'une multitude de compétences, ce système est déjà mis en avant dans un principe directeur de la stratégie de qualité universitaire 2018–2021. Selon ce principe, « L'assurance qualité et le développement de la qualité forment un système complexe et une culture pénétrant l'ensemble de l'Université. » En quoi consiste la complexité de ce système et à quels défis et missions l'Université doit-elle s'atteler ?

Le principe directeur souligne le fait que la qualité ne s'obtient pas en appuyant juste sur un bouton, mais qu'elle exige des processus de plus longue haleine. Dans toute l'Université, il est nécessaire de s'appuyer sur une collaboration à tous les niveaux pour permettre le développement d'une culture de la qualité.

Avec l'accréditation institutionnelle, l'Université prouve qu'elle possède un système d'assurance qualité remarquable.

Il est essentiel que toutes les parties prenantes soient impliquées dans cette mise en place. Il ne s'agit pas de passer notre temps à prendre des mesures, mais de nous entraîner à être attentifs. Si des contrôles et vérifications sont mis en place, ils ne constituent pas une fin en soi. Au contraire, leurs résultats doivent plutôt être ramenés au point de départ et permettre des adaptations ou des modifications. Nous pourrions ainsi parler d'un circuit fermé. En termes plus simples, il s'agit d'une amélioration, ce qui ne signifie pas naturellement que ce qu'il y avait avant était mauvais. Tous les éléments que nous contrôlons pour l'assurance qualité doivent au final entraîner un développe-

« Dans une haute école, le comportement face à la qualité n'est pas différent de celui observé dans l'artisanat. » Silvia Schroer

ment. La difficulté majeure réside selon moi dans la bonne gestion du facteur temps. Nous devons être conscients que nous ne pouvons pas tout changer ou développer d'un coup : nous pouvons y travailler, mais il est nécessaire de définir des priorités et d'échelon-ner les objectifs.

L'accréditation institutionnelle de l'Université, qui devrait intervenir au printemps 2021, constitue actuellement une tâche majeure. Les institutions externes assistant l'Université lors de ce contrôle n'ont pas vocation à affirmer si, par exemple, l'enseignement dispensé dans une discipline est de qualité. Elles vont plutôt chercher à savoir si nous disposons d'un système adapté pour déterminer la qualité de cet enseignement dans une discipline. L'attention sera ainsi portée sur les mécanismes d'un développement axé sur la qualité. Nous devons montrer, avec conviction, que nous disposons d'un bon système d'assurance qualité.

Comment se manifeste concrètement la culture de la qualité à l'Université de Berne ? Pourriez-vous citer quelques exemples pertinents ?

Parmi les procédures connues, citons le questionnaire d'évaluation des cours, désormais réalisé sous forme électronique. Pour les étudiant-e-s et les enseignant-e-s, cet outil visant à commenter les différents aspects de l'enseignement est essentiel. Un point capital se présente par exemple lorsque les évaluations sont défavorables. Une procédure réglementée doit donc être mise en place. Que se passe-t-il en cas d'évaluations défavorables à plusieurs reprises ? Au sein d'un institut ou d'une faculté, qui est compétent pour en discuter avec les personnes concernées du corps enseignant ? Nous laissons une grande marge de manœuvre

L'assurance qualité est envisagée dès le départ et n'est pas intégrée uniquement à posteriori.

Même lorsque des changements rapides sont nécessaires, l'assurance qualité ne doit pas être à la traîne.

quant aux modalités de la procédure, qui n'est soumise à aucune directive dans les facultés. Cependant, nous avons la garantie que la procédure est mise en place, sans quoi l'évaluation et les questionnaires ne serviraient à rien.

Un exemple peut-être moins connu de l'assurance qualité concerne l'élimination des déchets, qui fait partie du quotidien d'une université. Récemment, la Direction de l'Université a adopté les directives révisées en matière d'élimination. Cela peut sembler anodin, et on pourrait croire qu'il s'agit juste de récupérer des déchets comme ceux qu'on accumule chez soi.

En réalité, il faut aussi intégrer les déchets dangereux radioactifs et biomédicaux. De nombreuses facultés sont concernées dans une large mesure. Des réglementations strictes conformes à la loi sont nécessaires, car le public et les collaboratrices et collaborateurs ont le droit de préserver leur santé et de garantir leur sécurité. Les collaboratrices et collaborateurs sont tenus de respecter les prescriptions et doivent être en conséquence parfaitement informés. La responsabilité de certains processus délicats incombe au service de gestion des risques. Mais dans ce domaine, il faut que tous les étudiant·e·s et employé·e·s soient aussi responsables.

Quelles évolutions marquent actuellement l'enseignement, la recherche, la formation continue et les services de manière déterminante ?

Dans le domaine de l'enseignement, il se passe énormément de choses, notamment en rapport avec la numérisation. Le rythme de cette évolution nous confronte à des défis majeurs. La Direction de l'Université a apporté une

« Nous nous efforçons toujours de garder en ligne de mire, à la manière d'un fil rouge, l'égalité entre femmes et hommes et le développement durable. » **Silvia Schroer**

La stratégie de numérisation de l'Université a été élaborée en accord avec les principes du développement durable et de l'assurance qualité.

réponse en mettant au point une stratégie de numérisation. Certains objectifs partiels ont déjà été réalisés. Dès le départ, nous avons tenu compte du développement durable et de l'assurance qualité. Malgré le rythme intensif de nos travaux, cette prise en compte ne devait pas se faire qu'à posteriori.

Par ailleurs, nous nous efforçons de garder en ligne de mire, à la manière d'un « fil rouge », des objectifs comme l'égalité entre femmes et hommes et le développement durable, et ce, dans tous les domaines, donc non seulement dans l'enseignement, mais aussi dans la recherche, la formation continue et les services.


Comment se déroulent par exemple les nominations dans le cadre des engagements ? Que faut-il faire pour accroître durablement la part des professeures à l'échelle de l'Université ? C'est là que les prescriptions de l'Université entrent en jeu pour l'organisation des processus. Les commissions structurelles et les commissions de nomination bénéficient à chaque fois d'un accompagnement par un membre du service de l'égalité. Ce dernier veille par exemple à ce que les candidatures ne s'appuient pas uniquement sur le nombre de publications. En effet, l'Université a signé la déclaration DORA¹. Cela signifie qu'il est préférable, dans le cadre des nominations, d'examiner la qualité d'une sélection de publications et de ne pas se contenter de chiffres bruts. L'Université applique aussi des recommandations et instructions dans le domaine du développement durable.

¹ La déclaration DORA (San Francisco Declaration on Research Assessment) porte sur la mesure juste des performances scientifiques.

« Je travaille à l'Université de Berne depuis sept ans. Ces années m'ont donné l'occasion d'être témoin, chez toutes et tous mes collègues, de leur volonté affirmée de fournir un excellent travail. Le service de la qualité rend cette volonté visible aux yeux de tous. »

Korbinian Seitz
Responsable du décanat
Faculté des lettres



A woman with short brown hair, wearing a red long-sleeved sweater and dark blue jeans, stands against a grey concrete wall. To her left is a small, square window with a wooden frame. The window is slightly open, and some dried leaves are on the sill. The woman has her right hand in her pocket and is looking towards the camera with a slight smile.

« Lorsque j'entends parler
de qualité, je pense d'abord aux
questionnaires d'évaluation
que nous remplissons
pour les cours. »

Stefanie Arnold
Étudiante en master
Institut de théologie systématique

« Le travail d'équipe contribue aussi à l'assurance qualité. » Silvia Schroer

Au sein de notre institution, le respect du climat est un thème toujours plus important. Comment réduire le nombre total de voyages en avion et les émissions de CO₂ ? Quelles règles sont définies ? En quoi consiste précisément l'approche « Éviter, réduire, compenser » ? La recherche et les contacts internationaux requièrent des déplacements en avion. Pour tous les développements, retenons ce principe : l'assurance qualité ne doit pas être à la traîne, mais toujours être prise en compte.

Comment s'organise le travail du service de la qualité dans une institution aussi variée qu'une université ?

L'Université dans son ensemble se trouve confrontée à un vrai défi, car l'histoire et la culture de nos universités européennes sont marquées par des charges de professorat (chaires), qui ont pu revendiquer une grande autonomie.

Si vous occupez cette fonction, vous êtes le/la chef·fe. Pour différentes raisons, cette époque fait un peu partie du passé. Au sein de notre Université, le respect de la liberté de l'enseignement et de la recherche, ainsi que le respect des cultures de la recherche, avec leurs spécificités, sont très importants. Mais il y a également des exigences universitaires globales. Je pense que le développement culturel suit une orientation nécessitant impérativement un certain pilotage. Dans le cas contraire, l'université, en tant qu'ensemble, n'atteint pas les objectifs définis.

L'évolution globale suit une tendance, ce qui me donne l'espoir de voir les chaires « vénérées » faire partie du passé, dans toutes les disciplines. Aujourd'hui, le milieu scientifique connaît de plus en plus souvent de grandes réussites grâce au travail d'équipe et non au

Le travail d'équipe et des hiérarchies horizontales contribuent à l'assurance qualité.

prix du travail de personnes solitaires. Le travail d'équipe est aussi un garant de qualité. Des hiérarchies horizontales, une bonne organisation et la concurrence déterminent déjà, en partie, l'assurance qualité.

Quel message adressez-vous aux étudiant-e-s, enseignant-e-s ainsi qu'aux et collaboratrices et collaborateurs, qui sont les piliers de notre culture universitaire de la qualité ?

Je souhaite renforcer la prise de conscience et la confiance car l'Université de Berne est certes très bien positionnée dans les classements internationaux, mais il est possible de renforcer notre confiance en nous-mêmes ! Peut-être est-ce dû aux traditions bernoises (*elle rit*), mais nous observons une sorte de fausse modestie. Nous n'évaluons pas du tout nos accomplissements de manière juste. Le fait de voir au-delà des limites d'un domaine d'études ou de travail et de constater l'excellence de notre Université, c'est aussi selon moi une partie de la culture de la qualité. La mise en place de notre culture de la qualité doit être loyale, solidaire et participative.

L'Université de Berne est très bien positionnée dans les classements internationaux. Cela doit renforcer notre confiance en nous.

D'une part, nous devons veiller à établir une base de comparaison afin de pouvoir disposer de chiffres et de facteurs pertinents au niveau des facultés, tout en nous assurant de tenir compte des cultures spécifiques. D'autre part, je trouverais fâcheux d'apprendre que l'Université de Berne compte principalement des personnes qui souhaitent juste rentrer chez elles le soir venu et se contentent de toucher un salaire. Je souhaite que toutes celles et tous ceux qui entrent et sortent de notre institution voient tout ce que nous y faisons. Cette capacité à le voir et à le savoir est pour moi une grande source de motivation. L'Université de Berne est une institution et un employeur formidables ! ■

Qualité dans l'enseignement, la recherche, la formation continue et les services

L'Université assume une responsabilité particulière pour les missions clés que constituent l'enseignement, la recherche, la formation continue et les services. Au croisement entre les intérêts professionnels, facultaires et universitaires globaux, il convient de procéder selon le principe suivant : « Aussi différencié que nécessaire d'un point de vue technique, aussi uniforme et comparable que possible ». Toutefois, les besoins et traditions spécifiques des différentes disciplines d'une part et la comparabilité nécessaire d'autre part sont pris en compte de la même manière. Les conditions-cadres d'évaluation des missions clés se trouvent dans les « Directives QSE relatives aux activités universitaires clés telles que l'enseignement, la recherche, la formation continue et les services », elles-mêmes précisées dans les directives QSE facultaires au niveau des facultés. Dans tous les domaines, l'Université mise tant sur l'autoréflexion que sur les considérations externes.

Enseignement

L'enseignement de haute qualité est soutenu par la recherche et est varié. Il s'appuie sur les compétences scientifiques du corps professoral et répond à des exigences didactiques élevées. Dans le cadre d'un processus d'enseignement et d'apprentissage, les étudiant-e-s sont incité-e-s à développer une pensée créative et critique et préparé-e-s à une perception responsable des rôles dans la recherche, l'économie et la société. L'interdisciplinarité et la transdisciplinarité dans l'enseignement jouissent d'une importance croissante.

L'enseignement fait appel à des instruments d'assurance qualité pour l'évaluation des cours et des programmes d'études.

Recherche

L'Université souhaite offrir un environnement idéal à ses chercheuses et chercheurs afin de permettre et de favoriser une recherche de haute qualité.

Pour l'Université de Berne, le modèle d'université généraliste est une condition indispensable pour accomplir la vision d'une recherche interdisciplinaire, transdisciplinaire et multidisciplinaire de haut niveau. La garantie de l'intégrité scientifique est une condition fondamentale indispensable au travail scientifique et à la confiance de la société dans la recherche.

L'évaluation des prestations de recherche contribue à l'identification de nos forces et faiblesses et sert de base à la détection des opportunités de développement et au déclenchement de changements.

Formation continue

L'Université propose une offre variée de filières et de cours de formation continue de haute qualité possédant une dimension régionale, nationale et internationale. L'offre est basée sur la science et axée sur la recherche. Elle stimule la capacité des étudiant-e-s à opérer un transfert scientifiquement avisé des contenus de l'enseignement vers le monde du travail.

Pour y parvenir, quelques principes et standards ont été formulés, et des instruments ont été élaborés dans le cadre de l'approche QSE pour la formation continue universitaire.

Services

L'Université met à la disposition de la population des services de haut niveau pour lesquels elle est spécialement qualifiée en raison de son activité scientifique et de son expertise méthodologique. Les services font l'objet d'une certification ou d'une accréditation externe. ■

« Le retour d'information est essentiel pour la qualité tant de la recherche que de l'enseignement. Par le biais de diverses évaluations, ce retour d'information est également généré pour l'enseignement.

Cependant, il est souvent plus compliqué de « boucler la boucle » et de mettre en œuvre ce retour d'information au travers de mesures concrètes. »

Daniel Steffen

Doctorant

Institut économique / CRED






« Face au déferlement du travail quotidien, l'exigence de mesures d'amélioration de la qualité est souvent perçue comme plutôt gênante. Cela est vraiment dommage car l'assurance qualité ne devrait pas être considérée comme une grosse charge supplémentaire, mais tout d'abord comme une attitude accompagnant chaque activité. »

Karin Beyeler

Collaboratrice scientifique

Service de l'égalité entre femmes et hommes



« L'approche QSE apporte une contribution majeure à la mise en place d'une culture du retour d'information. Il en résulte une plateforme, sur laquelle les étudiant·e·s et enseignant·e·s peuvent échanger sur les cours et les améliorer ensemble de manière constante. »

Steffen Götze
Assistant
Institut de théologie historique

L'organisation QSE à l'Université

Le système de la QSE est complexe. Il requiert donc une organisation précise définissant clairement les tâches et les responsabilités.

Au sein de l'Université, l'approche QSE fonctionne selon un schéma participatif et est exercée par tous les membres, que ce soit par le biais de la collaboration dans les organes (en tant que composante de l'auto-administration académique) ou par une participation directe au développement, à l'amélioration et au contrôle des services. La commission pour l'assurance qualité et le développement de la qualité conseille la Direction de l'Université pour tous les aspects relevant de l'approche QSE. Les facultés, l'administration centrale, le corps intermédiaire et les étudiant-e-s envoient chacun un mandataire de la qualité à la commission QSE. Dans les facultés, les organes QSE facultaires, où sont représentés les domaines et catégories de personnel, assument cette fonction pour la faculté.

Les organes spécialisés dans la QSE servent donc d'interfaces d'informations entre les facultés et leurs disciplines, et s'assurent ainsi que les circuits de communication et de régulation sont toujours fermés. ■

Présentation du service QSE



En collaboration avec les vice-rectorats, l'état-major de la Direction de l'Université et l'ensemble des unités universitaires, le service de l'assurance qualité et le développement (service QSE) se charge de la coordination et de la mise en œuvre de la stratégie qualité dans tous les domaines universitaires. Il est en outre responsable de la procédure d'accréditation institutionnelle de l'Université, de la direction de la commission QSE et de la mise en réseau des actrices et acteurs sur les questions en lien avec la qualité. Il est également compétent pour la mise en place et le développement du système d'assurance qualité et de développement de la qualité.

L'information concernant les activités de la QSE sont importantes pour garantir l'acceptation et la participation de tous les domaines organisationnels universitaires.

Le service de la qualité communique régulièrement avec les membres de l'Université. Il la conseille et lui prêle assistance. Ancrée dans un esprit de partenariat, cette coopération incarne au quotidien la culture de la qualité. ■

Personnes de contact



Direction Vice-rectorat de la qualité

Silvia Schroer
silvia.schroer@unibe.ch
+41 684 86 54

QSE et accréditation

Claudia Saalfrank
claudia.saalfrank@unibe.ch
+41 31 684 36 77

Programmes d'études et centres universitaires

Carsten Knigge
carsten.knigge@unibe.ch
+41 31 684 39 24

Recherche

Jürg Friedli
juerg.friedli@unibe.ch
+41 31 684 82 34

Cours et contrôles de performance

Magdalena Dampz
lehrevaluation@unibe.ch
+41 31 684 34 89

Le site www.qualität.unibe.ch propose divers liens menant vers les approches QSE universitaires et facultaires.

« L'assurance qualité et le développement de la qualité forment un système complexe et une culture touchant l'ensemble de l'Université. »

Extrait de la stratégie qualité 2018–2021

Université de Berne

Vice-rectorat de la qualité
Hochschulstrasse 6
3012 Berne

Téléphone +41 31 631 39 32
www.qualitaet.unibe.ch