

## CONCEPT QUALITÉ DE L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

### 1. INTRODUCTION

Depuis 1998, l'Université de Lausanne (UNIL) aborde collectivement les questions de qualité. Plusieurs processus se sont progressivement mis en place, construisant un véritable système Qualité, soutenu par le développement d'une culture Qualité.

Ce concept global précise la spécificité des objectifs et de l'approche de la Qualité menés au sein de l'UNIL. Il souligne les intentions, les modalités et les valeurs sous-jacentes aux différents processus constituant le système Qualité de l'UNIL.

### 2. OBJECTIFS

Les objectifs de la mise en place d'un système Qualité à l'UNIL sont de deux ordres :

- I. tout naturellement, ils visent à améliorer la qualité des activités de l'UNIL et de son fonctionnement ;
- II. ils participent de façon importante à la volonté de transparence de l'UNIL, corollaire de l'autonomie accrue dont elle bénéficie. En effet, l'autonomie croissante des universités va de pair avec une exigence accrue de rendre des comptes.

Par ailleurs, le développement de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage sont depuis le début au cœur du processus de Bologne et constituent un élément important pour la progression de la mobilité.

### 3. L'APPROCHE DE LA QUALITÉ

#### 3.1. UNE DÉFINITION ANCRÉE DANS LA MISSION DE L'UNIVERSITÉ

Les démarches Qualité de l'UNIL s'inscrivent dans une approche visant l'apprentissage et le développement et ne se situent pas dans une perspective normative. Elles s'appuient sur des objectifs définis à différents niveaux : université, facultés, cursus et individus. La Qualité est donc conçue comme une adéquation avec les buts, ou *fitness for purpose* pour reprendre une des définitions les plus répandues dans le monde universitaire.

#### 3.2. LA PRISE EN COMPTE DES DIFFÉRENTS POINTS DE VUE ET ATTENTES

Tout système Qualité doit pouvoir prendre en compte les besoins et attentes des différentes parties prenantes de l'Institution. C'est pourquoi, aussi bien au niveau de l'élaboration des processus que de leur mise en œuvre, les points de vue des quatre corps de l'UNIL (étudiant·e·s, corps professoral et intermédiaire, membres du personnel administratif et technique (PAT)) et des partenaires extérieurs à l'Université sont sollicités.

#### 3.3. UNE VISION DYNAMIQUE DE LA QUALITÉ

Du fait des attentes potentiellement différentes qui existent quant à la Qualité, l'UNIL considère les démarches Qualité comme des processus de régulation de tensions. Il ne s'agit pas de définir qui a raison en matière de qualité, mais de mettre en place des modalités qui vont permettre de comprendre et réduire les écarts entre les différents points de vue. À titre d'exemple, les enseignant·e·s peuvent avoir des objectifs et priorités pour leur enseignement, mais elles et ils doivent également prendre en compte les besoins et attentes des étudiant·e·s. Parallèlement, les étudiant·e·s doivent également considérer les objectifs et attentes des enseignant·e·s (ou de la Direction) par rapport à leurs enseignements. L'évaluation des enseignements par les étudiant·e·s

(EEE) constitue, par exemple, un moyen privilégié pour expliciter les attentes des un·e·s et des autres et pour faire évoluer les choses vers des solutions consensuelles.

### 3.4. UNE VISION SYSTÉMIQUE

L'UNIL a développé au cours du temps différents processus en relation avec la Qualité et tient à les intégrer dans une vision systémique, cela en clarifiant les liens qui existent entre eux (par exemple l'intégration des résultats des évaluations des cursus dans les évaluations des facultés). Dans le même esprit, des mesures de soutien sont également intégrées au système, le but étant l'amélioration et non uniquement l'évaluation (par exemple du conseil pédagogique est associé à l'évaluation des enseignements par les étudiant·e·s).

### 3.5. DES LIENS FORTS AVEC LA GOUVERNANCE DE L'UNIL ET SA STRATÉGIE

Il est important pour l'UNIL que les processus Qualité soient fortement associés à la gouvernance et ne constituent pas des démarches parallèles qui finiraient par devenir une fin en soi et seraient de plus en plus déconnectés du quotidien. C'est pour cette raison qu'ils constituent un élément de base dans les relations entre la Direction et les composantes de l'Université (facultés, services centraux, etc.) ainsi qu'avec les individus. C'est également pour cette raison qu'un système d'information est développé pour fournir les renseignements nécessaires au pilotage des différentes entités (université, facultés, instituts, commissions de programmes, individus).

## 4. LA CONSTRUCTION PROGRESSIVE D'UN SYSTÈME

Le système Qualité de l'UNIL a été développé progressivement depuis 1998 et continue de l'être en tenant compte des évaluations effectuées régulièrement et des différentes attentes et propositions exprimées par les différent·e·s acteurs·trices de l'UNIL.

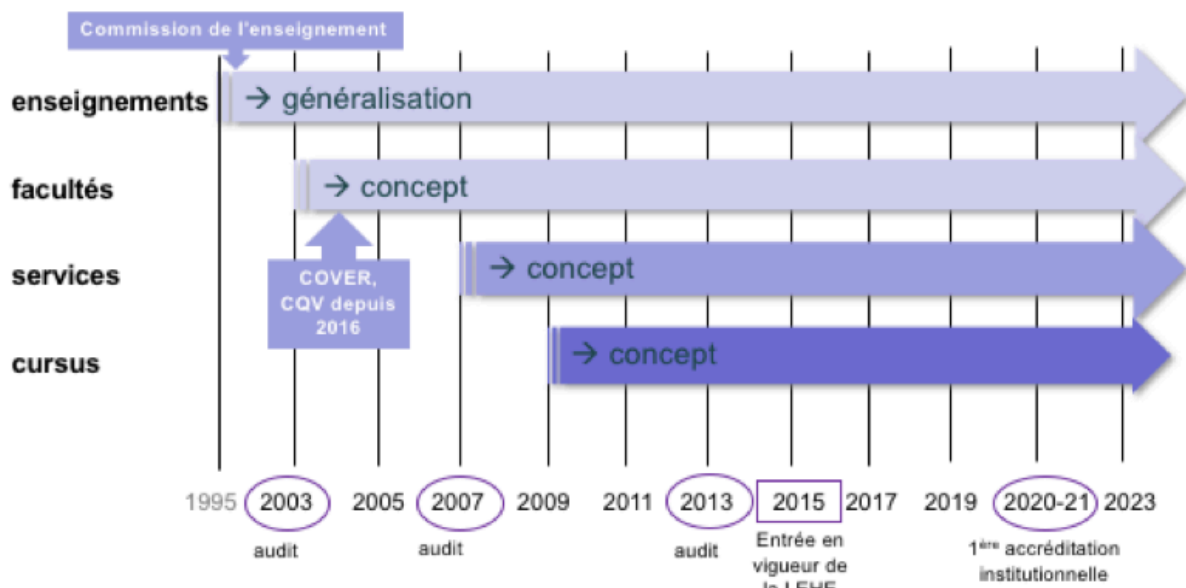


Figure 1: construction progressive du système Qualité de l'UNIL.

### La Commission Qualité et Valorisation

L'évolution du système est en grande partie liée aux travaux d'une commission participative de la Direction, créée suite au premier audit de la Qualité en 2003 : la Commission Qualité et Valorisation (CQV, anciennement COVER). Composée de 19 membres, elle réunit des représentant·e·s de l'ensemble des corps universitaires, des sept facultés et des services centraux de l'Institution. Elle permet un dialogue constructif autour des différents processus Qualité, de leur évolution et de leur

adaptation au contexte. La CQV a précisément pour mission de promouvoir la culture Qualité et de contribuer aux améliorations du système d'assurance Qualité de l'UNIL.

Son mandat est le suivant :

- analyser et formuler des propositions pour l'évolution du système d'assurance Qualité ;
- veiller à l'application du cadre défini pour les processus d'évaluation ;
- veiller à l'équité de traitement entre les facultés ;
- veiller à l'équité de traitement entre les services centraux ;
- veiller à ce que le développement des processus d'évaluation intègre les besoins et attentes des différentes parties prenantes ;
- veiller à ce que les processus aient une utilité réelle et qu'il ne s'agisse pas simplement d'un exercice de style bureaucratique ;
- relayer des informations sur les processus d'évaluation et leurs résultats et sur des thèmes en lien avec la Qualité au sein de la communauté UNIL.

Soulignons que les travaux de la CQV sont appuyés par la Cellule Qualité de l'UNIL.

Le système Qualité s'est d'abord développé à partir de l'**enseignement**, ce qui correspond à la dynamique européenne et découle logiquement de l'adhésion à la déclaration de Bologne qui, dès 1999, soulignait l'importance des démarches Qualité dans la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur. Par la suite, les services centraux et transversaux de l'Université ont été inclus dans les processus.

La **recherche** n'est pas oubliée dans ces développements, mais l'approche est légèrement différente dans la mesure où il s'agit d'une activité qui, par essence, fait l'objet d'évaluations externes que ce soit au niveau des publications ou de l'acquisition de fonds internes ou externes. Par ailleurs, la recherche est largement le fruit de l'initiative individuelle qu'il convient de soutenir. Ce sont les raisons pour lesquelles le développement de la qualité de la recherche passe en premier lieu par la création de conditions-cadres favorables pour la recherche (par exemple une information sur les possibilités de financement, appui pour répondre aux appels à projets, *matching funds*, soutien politique, etc.). Cela étant, différentes dimensions de la recherche sont évaluées à l'occasion des évaluations des facultés et des évaluations individuelles régulières des enseignant·e·s-chercheur·e·s. Comme pour les autres domaines, l'UNIL privilégie des critères d'évaluation tenant compte des spécificités des activités, des objectifs et du champ disciplinaire.

Le développement de la Qualité à l'UNIL s'appuie aussi sur d'autres mécanismes en lien avec la **gouvernance** institutionnelle, en particulier, l'élaboration et le suivi du plan stratégique, les différents contrôles financiers et le développement du système d'information.

Notons également que le système se construit dans une **logique de subsidiarité**, en relation avec la gouvernance et la stratégie. Formellement, la Direction est responsable de tous les processus Qualité, mais dans certains cas, et dans une logique de subsidiarité, la responsabilité de la mise en œuvre de différents processus est déléguée. De la même façon que les relations de l'UNIL avec l'État de Vaud s'appuient en partie sur un Plan stratégique, les facultés et les services centraux définissent un plan de développement à la suite de leur évaluation puis le mettent en œuvre. Ce plan constitue un point d'ancrage important dans les relations entre la Direction et les facultés ou les services centraux, ainsi qu'un élément incontournable des négociations budgétaires.

Le tableau ci-dessous présente les **responsabilités** de la mise en œuvre des 11 processus Qualité internes :

| Processus  | Responsabilité de la mise en œuvre |
|--|------------------------------------|
| 1. Élaboration et réalisation du Plan stratégique de l'UNIL                              | Direction UNIL                     |
| 2. Accréditation institutionnelle  | Direction UNIL                     |
| 3. Évaluation des facultés   | Doyen·e·s et décanats              |
| 4. Évaluation des cursus   | Doyen·e·s et décanats              |
| 5. Évaluation des services centraux  | Chef·fe·s de service               |
| 6. Évaluation des règlements et des plans d'études                                       | Facultés                           |
| 7. Évaluation des enseignements par les étudiant·e·s                                     | Enseignant·e·s                     |
| 8. Évaluation des enseignant·e·s-chercheur·e·s   | Doyen·e·s et décanats              |
| 9. Évaluation facultaire de la recherche   | Doyen·e·s et décanats              |
| 10. Contrôles financiers   | Direction UNIL                     |
| 11. Évaluation des collaborateurs·trices membres du personnel administratif et technique | Supérieur·e·s hiérarchiques        |

Au total, ce sont donc actuellement pas moins de **11 processus**, associés à des mesures de soutien, qui contribuent à développer la qualité des activités de l'Université et en particulier de l'enseignement et de la recherche.

Ces processus sont présentés dans le schéma ci-dessous :

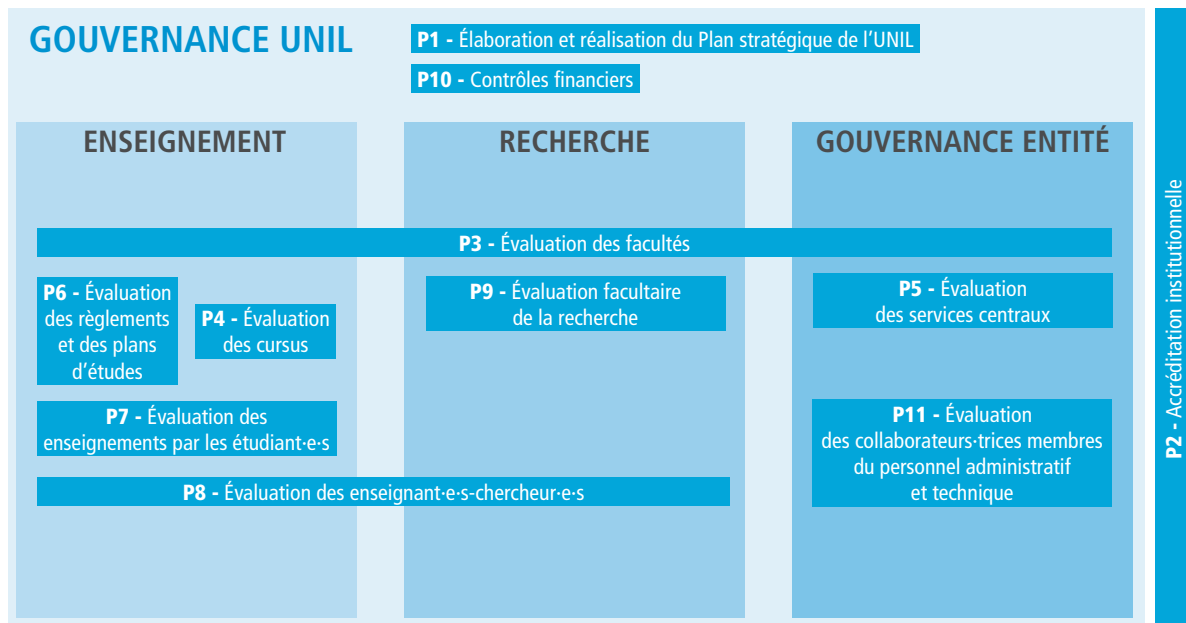


Figure 2: cartographie des processus du système d'assurance Qualité de l'UNIL.

Ce schéma illustre l'approche systémique de la Qualité privilégiée par l'UNIL. Les différents domaines d'activités de l'UNIL sont couverts par plusieurs processus qui se complètent. En effet, ceux-ci traitent d'aspects différents, à des niveaux différents, les résultats des uns alimentant les réflexions des autres. Par exemple, les évaluations des facultés (P3) se nourrissent des résultats des évaluations des

curcus (P4), des enseignements par les étudiant·e·s (P7), et de la recherche facultaire (P9). Lorsque le cursus d'une faculté est analysé (P4), des résultats agrégés d'évaluations des enseignements de ce cursus par les étudiant·e·s (P7) peuvent être utilisés dans la réflexion. De même, les enseignant·e·s-chercheur·e·s utilisent notamment les résultats des évaluations de leurs enseignements (P7) et de leur recherche (P9) pour élaborer leur propre dossier d'évaluation (P8).

L'objectif étant le développement, les processus d'évaluation ne constituent qu'une dimension des démarches Qualité. Ainsi, le système comprend également des **mesures de soutien**. L'intention est d'offrir, au moment voulu, le type de soutien le mieux adapté aux attentes et aux besoins des interlocuteurs·trices. A partir de cette première demande, il s'agit d'encourager à poursuivre le processus de développement dans différentes directions au sein d'un réseau de ressources et en fonction des besoins.

Le schéma suivant illustre cette notion importante pour le développement de la qualité en prenant l'exemple de l'évaluation des enseignements par les étudiant·e·s.

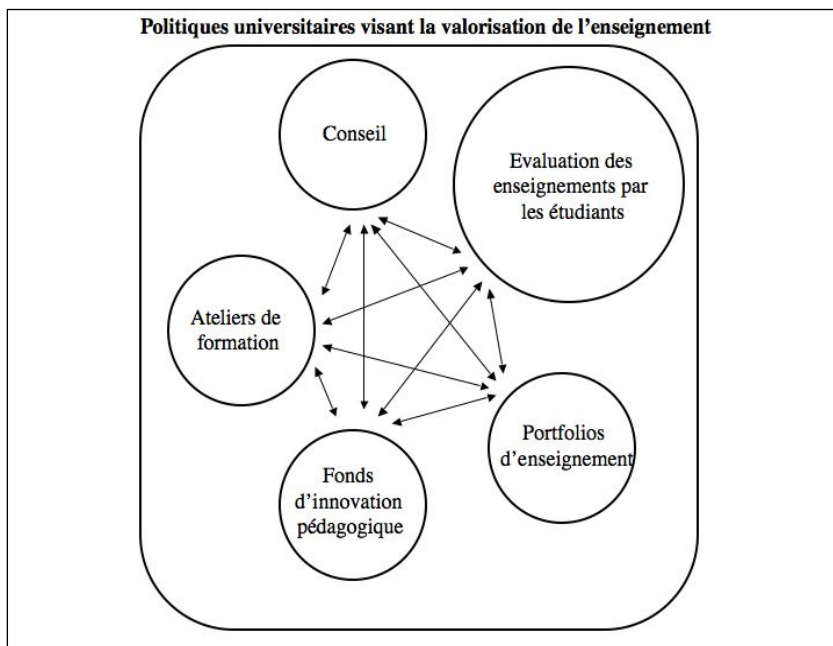


Figure 3: politiques universitaires visant la valorisation de l'enseignement.

L'idée illustrée ici est, par exemple, qu'une personne qui va tout d'abord s'intéresser à une démarche de conseil pédagogique pourra compléter son cheminement par une évaluation, ou au contraire s'inscrira dans un processus d'accompagnement à la suite d'une évaluation. L'intention étant que l'ensemble des dispositifs soient disponibles pour améliorer la qualité de l'enseignement.

## 5. ENRACINER UNE CULTURE

L'ambition de l'UNIL ne se limite pas à développer un système cohérent et efficace, mais vise le développement d'une véritable culture Qualité. Traduisant cette volonté, l'UNIL avait inscrit le développement de la culture Qualité dans son Plan stratégique 2012-2017. Aux niveaux suisse et européen également, les principes énoncés en matière de Qualité ont pour but de favoriser le développement d'une telle culture au sein des institutions. Pour l'UNIL, une culture Qualité est établie quand chacun·e voit la pertinence de ces démarches et s'implique dans leur réalisation. Comme tout changement culturel, c'est un processus au long cours qui suppose que de plus en plus de personnes s'y impliquent, et que de plus en plus de facettes des activités de l'UNIL soient concernées.

Cet enjeu d'adhésion à la valeur Qualité, qui constitue la toile de fond du développement des processus, est relayé par un ensemble de valeurs sous-jacentes aux processus contribuant également à l'évolution de la culture institutionnelle. En effet, ces valeurs définissent également une culture Qualité. Dans sa réflexion, l'UNIL a privilégié des valeurs identifiées comme étant les plus favorables à

la créativité et au développement organisationnel. Ces valeurs constituent le socle de tous les processus et donnent ainsi une cohérence au système. Elles peuvent être réparties en trois catégories: le fondement dans lequel celles-ci s'insèrent, les personnes impliquées dans l'évaluation et le processus lui-même.

### 5.1. Valeurs relatives au fondement de l'évaluation

#### ADÉQUATION AUX BUTS

Les processus d'évaluation sont centrés sur la détermination des objectifs poursuivis et sur l'adéquation des moyens mis en œuvre pour les atteindre. C'est l'occasion de clarifier et de rendre transparent les objectifs, puis d'examiner leur cohérence avec les choix stratégiques.

#### RÉFLEXIVITÉ

L'évaluation consiste en une analyse systématique. Plus particulièrement, les démarches d'auto-évaluation offrent un moment d'arrêt et de réflexion pour prendre de la distance, porter un regard global afin de bien saisir la complexité des activités et les défis qu'elles posent. Le but n'est pas uniquement de dresser un état des lieux, il s'agit également de comprendre les résultats obtenus et de questionner les choix implicites.

Ces auto-évaluations permettent ainsi de faire le point sur les objectifs, de mesurer le chemin parcouru, de tirer un bilan, de définir de nouvelles priorités qui contribueront à améliorer les activités d'une entité tout en l'inscrivant dans une stratégie institutionnelle globale.

### 5.2. Valeurs relatives aux personnes impliquées

#### IMPLICATION ET RESPONSABILISATION DES PERSONNES CONCERNÉES

La responsabilité du processus incombe à la personne responsable de l'entité évaluée. Toutefois, celle-ci veillera à ce que l'ensemble des corps concernés soit impliqué (étudiant·e·s, corps professoral et intermédiaire, membres du personnel administratif et technique) et que leur consultation et leur participation soient systématiquement favorisées. Elles et ils doivent pouvoir exprimer leurs points de vue, par exemple lors de discussions collectives. Cela participe au développement d'une culture Qualité dans laquelle chacun·e comprend l'importance des démarches, s'implique dans leur réalisation et se responsabilise par rapport aux différents rôles à jouer dans les processus.

Les informations récoltées durant les processus doivent permettre de faire émerger les perceptions des différents groupes d'acteurs·trices. La vision que peut avoir l'ensemble des corps concernés est essentielle pour saisir la réalité de l'Université. Ces regards croisés permettront également d'envisager des pistes d'amélioration plus à même de correspondre aux besoins de tou·te·s.

#### VALIDATION EXTERNE

Le recours à l'avis d'expert·e·s externes contribue à renforcer la légitimité et la crédibilité des processus et permet d'éviter que les auto-évaluations ne soient interprétées comme des démarches d'autosatisfaction.

### 5.3. Valeurs relatives aux processus

#### RESPECT DES RÈGLES DÉONTOLOGIQUES

Les processus d'évaluation ne visent pas à porter de jugement à caractère nominatif mais sont des démarches formatives au niveau de l'ensemble de l'entité. Ils sont menés dans le respect des règles déontologiques habituelles (respect de l'anonymat, confidentialité des avis ou des données nominatives).

#### PRISE EN COMPTE DES PARTICULARITÉS

Afin de tenir compte de la situation particulière de chaque entité (faculté, cursus, enseignement, service central), les concepts d'évaluation peuvent être interprétés de manière souple. Ils donnent toutefois des balises pour encadrer l'évaluation périodique et permettent ainsi d'assurer la cohérence de l'ensemble du processus ainsi qu'une égalité de traitement pour chaque entité.

### **PERTINENCE DES INFORMATIONS DEMANDÉES**

Les informations et données récoltées pendant les processus permettent de faire un état des lieux sur l'ensemble des aspects considérés. Il est important de veiller à ce que les informations et données demandées répondent à un réel besoin pour alimenter la réflexion.

### **ÉQUILIBRE TRANSPARENCE - CONFIDENTIALITÉ**

Les processus doivent permettre de mettre en évidence les aspects à améliorer sans que cela porte préjudice ultérieurement à l'entité impliquée. C'est pourquoi l'accès à l'ensemble des résultats issus de l'évaluation est réservé aux membres de cette entité.

C'est la diffusion d'un document de synthèse de l'évaluation qui permet de faire connaître à la communauté universitaire, ainsi qu'au public, les résultats de la démarche et les mesures adoptées pour renforcer la qualité. La transparence du processus est ainsi garantie.

*Adopté par la COVER le 27.06.2014*

*Partie 5 modifiée par la COVER le 25.05.2016*

*Partie CQV modifiée par la Cellule Qualité le 02.08.2018*

*Adapté par la Cellule Qualité le 27.08.2020*