



**Conférence suisse des hautes écoles spécialisées**

**CSHES**

Länggassstrasse 23  
CP 710 3000 Berne 9

# **Catalogue d'évaluation pour les hautes écoles spécialisées – un instrument efficace de diagnostic de la qualité**

Deuxième édition revue et corrigée, mai 2004



## Contenu

Préambule	5
Partie 1: Catalogue d'évaluation pour les hautes écoles spécialisées	7
A Introduction	7
B Le modèle d'excellence EFQM	9
C Auto-évaluation / utilisation du catalogue d'évaluation pour les HES	13
Partie 2: Critères et Points clés	19
Critère 1: Leadership	20
Critère 2: Politique et stratégie	30
Critère 3: Personnel	38
Critère 4: Partenariat et ressources	48
Critère 5: Processus	58
Critère 6: Résultats clients	68
Critère 7: Résultats personnel	72
Critère 8: Résultat impact sur la collectivité	76
Critère 9: Résultats performances clés	80
Partie 3: Annexes	85
A La matrice d'évaluation RADAR	85
B Profil des forces et du potentiel d'améliorations	91
C Glossaire	95



## Préambule

Le présent catalogue d'évaluation a été élaboré conformément aux directives de l'European Foundation for Quality Management (EFQM). Le modèle EFQM d'Excellence a été adapté aux besoins des HES suisses tout en respectant strictement les critères de qualité EFQM. Ce catalogue d'évaluation doit aider les HES dans l'accomplissement de leur mandat légal et institutionnaliser la coopération en matière de management par la qualité entre les hautes écoles spécialisées en Suisse et à l'étranger. Il est conçu comme un instrument pratique devant permettre aux HES de procéder à l'auto-évaluation de l'institution dans son ensemble et de son mandat de prestations (formation de base, formation continue, recherche appliquée et développement, prestations de services). L'auto-évaluation permet aux HES de vérifier quels sont les objectifs qualité qu'elles ont réalisés dans leurs différents domaines de prestations et quelles sont les interventions nécessaires pour améliorer la qualité.

Le catalogue d'évaluation a été soumis pour examen à des experts EFQM reconnus et à des représentantes et des représentants<sup>1</sup> de différentes HES suisses. Que soient remerciés ici de leur critique constructive les experts et les représentants de HES suivants (cités par ordre alphabétique) :

Experts :

- Rolf Heusser, directeur de l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité (OAQ), Suisse
- Everard van Kemenade, auditeur auprès du Dutch Quality Institute, Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) et co-auteur de la méthode EFQM "Method for improving the quality of higher education based on the EFQM-model", Pays-Bas
- Karl A. Müller, assesseur EFQM/SAQ, Suisse

Hautes écoles :

- Ecole d'Ingénieurs de Changins
- Ecole d'Ingénieurs de Genève
- Ecole d'Ingénieurs de Saint-Imier
- Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit St. Gallen
- Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich
- Haute Ecole de Gestion Fribourg
- Hochschule Musik und Theater HMT Zürich
- Hochschule für Gestaltung und Kunst Luzern
- Hochschule für Technik und Architektur Luzern
- Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur
- Hochschule für Soziale Arbeit HSA Bern
- Hochschule für Technik und Architektur Burgdorf

Commission 'Management par la qualité':

- Joseph Baumann, Fachhochschule Zentralschweiz FHZ
- Fritz Forrer, Fachhochschule Ostschweiz FHO
- Dario Giandeini, Scuola universitaria professionale della svizzera italiana SUPSI
- Fritz Glarner, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
- Martin Halter, Berner Fachhochschule BFH
- Michel Rochat, HES-SO
- Hans-Kaspar von Matt, Conférence suisse des Hautes écoles spécialisées CSHES
- Myriam Ziegler, Zürcher Fachhochschule ZFH

Lausanne, Olten, St-Gall  
Décembre 2002

---

<sup>1</sup> Pour faciliter la lecture, on renoncera dans ce document à citer systématiquement les formes féminines et masculines. Il va de soi qu'il s'agit toujours des femmes et des hommes.

**Groupe de travail:**

- Nicole Achermann, IQB-FHS Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft der FHS Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit St. Gallen
- Carole Bessire, Logistique, Qualité, Formation - Institut HEV et Centre de compétences HES-SO
- Fritz Glarner, Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz
- Daniela Gusset, IQB-FHS Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft der FHS Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit St. Gallen
- Damien Hoffmann, Logistique, Qualité, Formation - Institut HEV et Centre de compétences HES-SO
- Michel Rochat, Logistique, Qualité, Formation - Institut HEV et Centre de compétences HES-SO

Deuxième édition revue et corrigée, mai 2004

## Partie 1

# Catalogue d'évaluation pour les hautes écoles spécialisées

### A. INTRODUCTION

#### Le management par la Qualité dans les hautes écoles spécialisées suisses

La Conférence suisse des HES (CSHES) a institué en 1999 une commission qualité. Cette dernière, intitulée FQM (Commission 'Gestion de la qualité' de la CSHES), est composée d'un représentant de chaque HES suisse, d'un représentant du Secrétariat général de la CSHES et de la responsable qualité de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT). Cette commission a pour but de développer un système de management par la Qualité utilisable par toutes les HES et conforme à la Loi fédérale sur les HES. Parallèlement, les HES doivent, au travers d'activités communes dans le domaine de la Qualité, se positionner sur le marché de la formation suisse et internationale.

Ce système de management par la Qualité, propre aux HES, doit contribuer à ce que des affirmations fondées et comparables puissent être énoncées sur la Qualité des prestations des hautes écoles.

Pour être conforme aux exigences définies, le système de management par la Qualité être :

- Un système de management par la Qualité ouvert intégrant les activités déjà existantes et accordant une grande liberté aux écoles dans les développements futurs des instruments existants
- Un instrument aidant les HES à identifier des points d'amélioration et à fixer des priorités pour leur réalisation
- L'existence d'un nombre minimal, défini et obligatoire de critères permettant une évaluation comparative des progrès réalisés par les hautes écoles
- Un nombre ouvert de points clés (justification des critères)
- Un instrument d'auto-évaluation (développement de la qualité par les collaborateurs au sein même des écoles)
- Un procédé d'évaluation léger qui se caractérise par son efficacité et son efficience et qui conduit à des résultats rapides avec un minimum de démarches administratives et de moyens financiers
- Compatible avec des référentiels de management européens et américains (par ex. ABET).

Aujourd'hui, le modèle EFQM<sup>2</sup> s'impose de plus en plus comme une base permettant de développer un processus d'amélioration continue dans des institutions de formation complexes et décentralisées<sup>3</sup>.

Rappelons que les premières expériences suisses en matière de management de la Qualité sont récentes: elles remontent à 1994, date à laquelle une école d'ingénieurs a été certifiée ISO<sup>4</sup> pour la première fois en Europe. Depuis lors, les démarches se sont multipliées, certaines écoles se concentrant sur la certification ISO, d'autres préparant le concours au prix suisse de la qualité ESPRIX<sup>5</sup>. Des expériences ont d'ores et déjà été réalisées. D'autres référentiels ont

<sup>2</sup> EFQM : European Foundation for Quality Management, Fondation européenne pour le management par la qualité, [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

<sup>3</sup> Pour prendre connaissance des expériences déjà réalisées dans ce domaine, nous vous recommandons de visiter les sites suivants: universitat politècnica de catalunya, [www.upc.es](http://www.upc.es); école supérieure de Marseille, [www.esim.fr](http://www.esim.fr) (une première expérience de l'application de la qualité totale aux écoles d'ingénieurs); Cranfield university, [www.cranfield.ac.uk](http://www.cranfield.ac.uk) (six établissements dans un projet EFQM).

<sup>4</sup> ISO : International Organisation for Standardization.

<sup>5</sup> ESPRIX : Prix suisse de la qualité, [www.espix.ch](http://www.espix.ch)

également été appliqués (eduQua<sup>6</sup>, 2Q<sup>7</sup>, ou 4S<sup>8</sup>), mais l'échange d'expériences entre HES est encore très limité.

## Utilisation et objectifs du catalogue d'évaluation

Partant de ces constats, la commission FQM a proposé à la CFHES d'élaborer une adaptation du modèle EFQM destinée spécifiquement aux HES suisses. Le présent catalogue d'évaluation s'adresse essentiellement aux HES des domaines suivants (par ordre alphabétique) : arts appliqués, économie, musique/théâtre, santé/social, sport et technique. Il va de soi que les HES sont libres de procéder à leur auto-évaluation en recourant aux documents EFQM<sup>9</sup>. Le présent catalogue peut alors servir de document annexe et constituer une aide spécifique pour les HES.

Le catalogue d'évaluation est un *instrument permettant à une organisation de procéder à son auto-évaluation et de faire le point de la situation*. Le présent référentiel s'applique aux conditions cadre régissant la HES en tant qu'organisation, ainsi que les domaines de prestations qui lui sont propres (formation de base, formation continue, recherche appliquée et développement, prestations de services, collaborations nationales et internationales). En outre, des négociations sont en cours pour qu'il puisse également être utilisé en vue des futures accréditations. Le modèle EFQM peut être utilisé par une HES en tant qu'institution ou par un institut qui en fait partie. Il peut aussi être appliqué pour évaluer des départements ou des filières. L'utilisation du catalogue d'évaluation permet de mettre en évidence les forces et les potentiels d'amélioration d'une organisation. Il oriente ainsi le développement d'une organisation sur la voie de l'Excellence.

Le catalogue d'évaluation n'est pas en soi un outil montrant comment la Qualité peut être améliorée. Il s'agit plutôt d'un outil de diagnostic constituant la base pour un processus de développement dynamique et servant à l'introduction de mesures efficaces d'amélioration. Les outils nécessaires pour l'amélioration de la Qualité relèvent du choix des organisations concernées.

Pour une mise en application réussie, il est important que tous les acteurs (pour une HES, par ex. : la direction, les enseignants, les collaborateurs, les étudiants, la collectivité) soient impliqués activement dans l'utilisation du catalogue d'évaluation.

---

<sup>6</sup> eduQua : Certificat suisse de qualité pour les institutions de formation continue, [www.eduqua.ch](http://www.eduqua.ch)

<sup>7</sup> 2Q : Un système de management. Le premier Q signifie « qualité du travail » et le second « qualification du personnel ».

<sup>8</sup> 4S : Modèle des 4 piliers/M. Stamm, [www.ibf-stamm.ch](http://www.ibf-stamm.ch)

<sup>9</sup> a) Le modèle EFQM d'excellence, ISBN 90-5236-084.7/1999.

b) Manuel d'évaluation pour les assesseurs, ISBN 90-5236-1-148-7/1999, disponible auprès de SAQ, Hauptgasse 33, 4600 Olten.

## B. Le modèle d'excellence EFQM

### La Fondation EFQM

L'«European Foundation for Quality Management» (EFQM) est une association à but non lucratif fondée en 1988 par quatorze entreprises européennes de premier plan. Aujourd'hui, elle compte plus de 1'000 membres.

La fondation EFQM s'est donné pour ambition de renforcer la position des entreprises et institutions européennes sur le marché mondial. Pour y parvenir, elle se concentre sur :

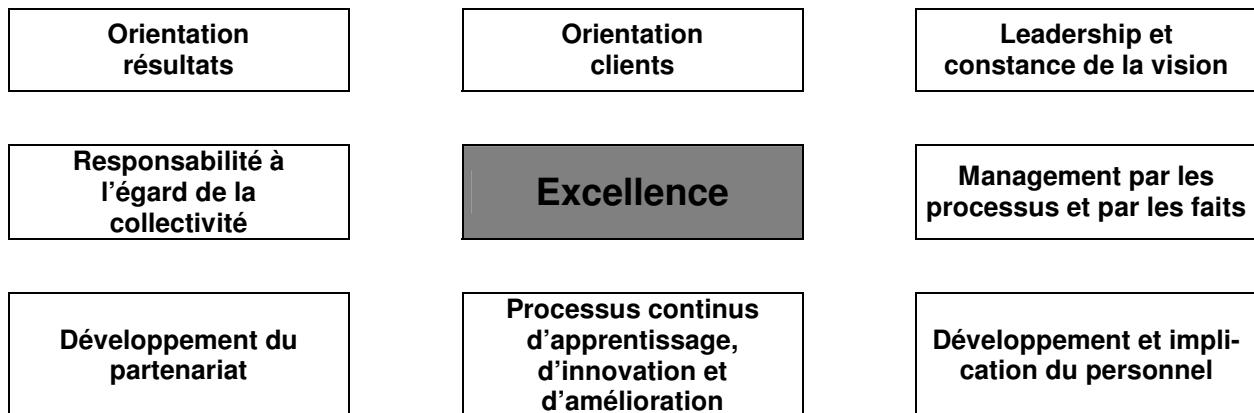
- la promotion de la qualité totale pour accroître la compétitivité;
- l'encouragement d'activités et de mesures destinées à développer et à améliorer la qualité;
- la diffusion d'un modèle d'excellence.

La fondation EFQM remplit sa mission en proposant aux entreprises des secteurs privé et public de procéder à une auto-évaluation en se référant au Modèle européen de management par la Qualité totale. L'auto-évaluation est un examen complet, systématique et régulier des activités et des résultats d'une entreprise ou d'une institution. L'auto-évaluation n'a pas pour objectif d'évaluer, sous l'angle de la Qualité, la pertinence des orientations politiques ou stratégiques.

#### Excellence

L'Excellence implique la gestion d'une *croissance qualitative*. Il s'agit de maîtriser l'ensemble des *facteurs de réussite pertinents* d'une organisation et la gestion systématique de leurs interrelations.

Les 8 concepts de base de l'excellence sont les suivants:

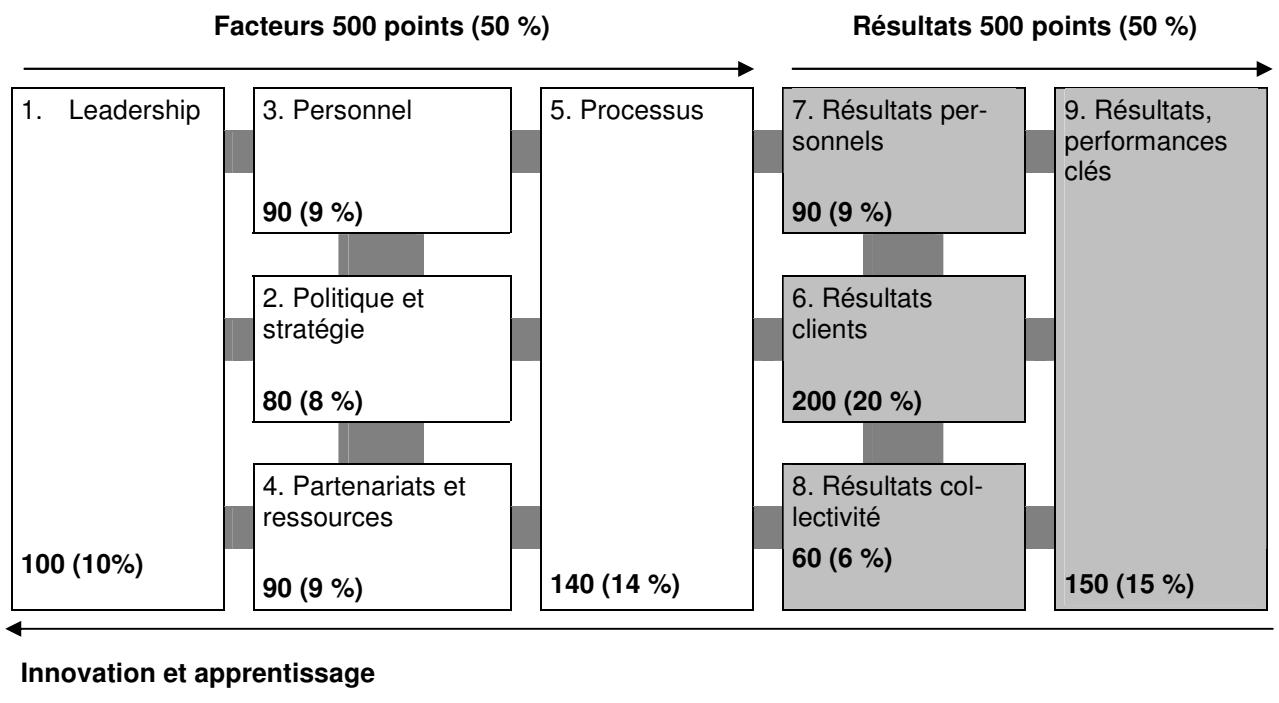


copyright © 1999 EFQM

Les organisations sont jugées sur leur capacité à produire et à maintenir des résultats remarquables au profit de leurs groupes d'intérêts. Pour atteindre l'Excellence, il faut un engagement sans faille de la part des cadres dirigeants et une large acceptation des huit concepts de base mentionnés ci-dessus.

## Le modèle d'excellence EFQM

Ce catalogue d'évaluation et la base pour une auto-évaluation. Il base sur le modèle d'excellence de l'EFQM, dont la structure de base consiste sur 9 critères :



Les neuf cases représentent les *critères* au moyen desquels peut être mesuré le niveau atteint par une organisation dans son cheminement vers *l'Excellence*. Les améliorations au niveau des facteurs se répercutent sur les résultats. L'évaluation des résultats fournit à son tour des pistes pour améliorer les facteurs. Ce modèle fournit un cadre de régulation constituant un outil de gestion.

Chaque critère est subdivisé en un certain nombre de *sous-critères*. Ceux-ci sont énumérés sous forme d'une liste d'assertions que l'évaluation doit prendre en compte.

Finalement, à chaque sous-critère correspond un certain nombre de *points clés* ou domaines à traiter. Ces points clés précisent la signification de chaque sous-critère. Contrairement aux critères et sous-critères, qui sont immuables et ne peuvent être modifiés, il n'est pas indispensable d'aborder chaque point clé et la liste ne se veut pas exhaustive. L'énumération des points clés permet une meilleure utilisation du manuel et une meilleure évaluation, mais ne doit pas servir à définir des priorités. Les points clés donnent des indications quant aux aspects, aux thèmes et aux activités d'une organisation pouvant être pertinents en matière de qualité pour tel ou tel critère.

Chaque page est structurée de manière identique : critère - sous critères – points clés. Certains points clés sont valables pour tous les domaines de prestations (formation de base, formation continue, recherche appliquée et développement, prestations de services, relations nationales et internationales). D'autres ne concernent que l'un ou l'autre des domaines. Les écoles sont libres d'ajouter des points clés de leur choix. La notion de « *base* » se rapporte à des documents pouvant attester des résultats.

## Relations entre les concepts de base et le modèle EFQM d'Excellence

Les concepts de base de l'excellence constituent le fondement du modèle EFQM d'Excellence. Il existe donc des relations directes et indirectes entre les concepts de base et les critères ou les sous-critères. En outre, les concepts de base peuvent s'influencer réciproquement. Le tableau suivant présente quelques-unes de ces relations significatives.

Critère/ sous- critère	Facteurs										Résultats																						
	1 Leadership					2 Politique et stratégie					3 Personnel					4 Partenariats et ressources					5 Processus					6 Résul- tats clients		7 Résul- tats per- sonnel		8 Résul- tats collecti- vité		9 Résul- tats perfor- mances clés	
Concepts de base	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B			
Orientation résultats						X	X	X	X		X									X	X				X	X	X	X	X	X			
Orientation clients			X			X		X												X	X	X	X	X									
Leadership et constance de la vision	X	X	X	X	X				X																	X							
Management par les processus et par les faits		X				X	X		X	X										X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Développement et implication du personnel			X		X	X		X			X	X	X	X	X										X	X							
Processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration	X		X	X	X		X				X	X	X							X	X	X											
Développement de partenariats			X			X	X								X							X	X									X	X
Responsabilité à l'égard de la collectivité	X		X	X		X	X	X		X					X	X	X	X	X	X											X	X	

Copyright © 1999-2003 EFQM

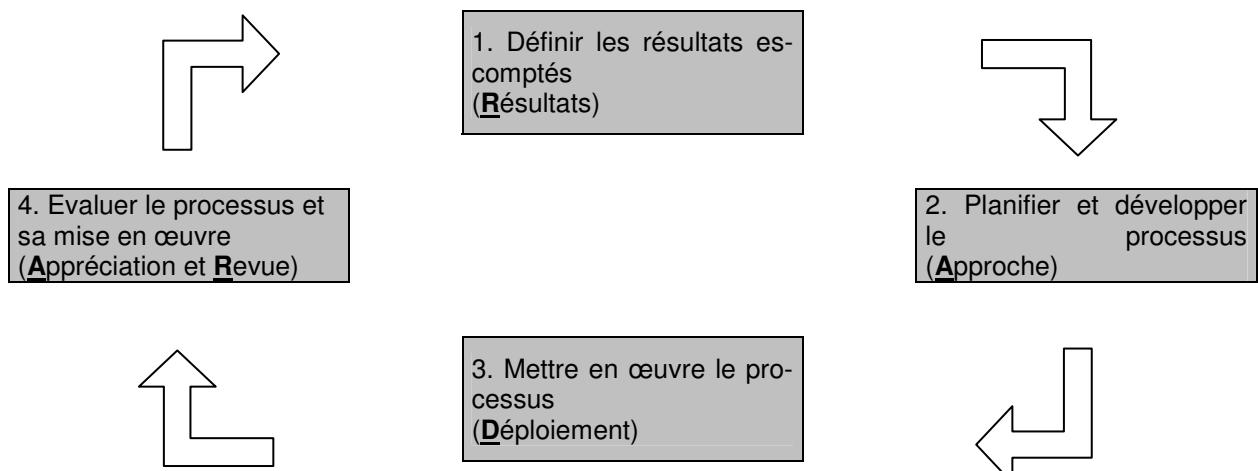


## C. Auto-évaluation / utilisation du catalogue d'évaluation pour les HES

### Auto-évaluation

Le processus d'auto-évaluation permet à une organisation de procéder à un état des lieux et d'identifier clairement ses points forts et ses potentiels d'amélioration; le processus débouche sur la planification et la mise en route de mesures d'amélioration. La plupart des organisations qui procèdent à une auto-évaluation complète identifient en moyenne plus de cent domaines à améliorer, allant de la prise de décision stratégique jusqu'à la mise en œuvre de mesures.

*L'auto-évaluation* repose sur des vérifications, des enquêtes écrites et, au besoin, des entretiens structurés. Une ou plusieurs équipes sont chargées d'apporter les preuves de la situation actuelle de leur organisation concernant le sous-critère à évaluer. L'évaluation peut être conduite par une équipe d'assesseurs externes, à moins qu'un membre de l'organisation possède les compétences requises pour remplir cette tâche.



® RADAR is a registered trademark. Copyright © 1999 – 2003 EFQM

L'application de la technique RADAR<sup>1</sup> conformément au schéma ci-dessus permet de mesurer le niveau atteint par l'organisation. On identifie ensuite des points forts et les domaines d'améliorations possibles pour chacun des sous-critères.

Les évaluations des sous-critères comprenant des points forts et des améliorations possibles sont ensuite réunies selon des pourcentages établis et présentées sous la forme d'une évaluation globale de l'organisation, généralement à l'aide d'un diagramme.

A l'issue de l'évaluation, il doit être possible de répondre aux cinq questions suivantes:

1. Quels sont les points forts susceptibles d'être favorisés ou optimisés au moyen des processus existants ?
2. Quels sont les points forts qui demandent encore à être développés ?
3. Dans quels domaines considérés comme prioritaires a-t-on identifié des améliorations possibles qui doivent être mises en place ?
4. Dans quels domaines a-t-on identifié des améliorations possibles qui ne doivent pas être mises en place parce qu'elles ne font pas partie de la mission de l'organisation ?
5. Comment les progrès sont-ils contrôlés eu égard aux mesures d'amélioration convenues ?

<sup>1</sup> RADAR : Méthode d'évaluation EFQM : Results (résultats), Approach (approche), Deployment (déploiement), Asessment (évaluation) und Review (revue).

## Organisation des améliorations

Les membres du personnel capables de contrôler des critères précis doivent être associés à la démarche. Une équipe constituée de deux à trois assesseurs formés à cette fonction procède aux contrôles. Une formation d'assesseur permet de se familiariser avec la méthodologie, les critères d'évaluation et leur application dans le cadre de l'auto-évaluation. Les résultats de l'évaluation sont présentés par les assesseurs à l'aide du modèle RADAR. L'équipe attribue un certain nombre de points à chaque sous-critère (en rapport avec le nombre maximum de points disponibles pour le critère concerné) et se met d'accord sur une évaluation globale.

Tous les sous-critères sont évalués conformément à la procédure d'auto-évaluation. Les étapes sont les suivantes :

Etapes	Responsabilité
1. <i>Préparer l'auto-évaluation</i>	Direction, responsables Qualité, chef d'équipe
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les domaines prioritaires d'évaluation</li> <li>- Motiver et former les instances dirigeantes de l'organisation</li> <li>- Nommer le chef et les membres de l'équipe d'assesseurs</li> <li>- Etablir un plan d'évaluation précisant la durée, les compétences et le dé-lai</li> <li>- Rédiger une invitation à destination des personnes concernées comprenant : mission, plan, extrait des critères et sous-critères à évaluer, dossier des faits/preuves requis</li> </ul>	
2. <i>Etablir un point de situation</i>	Equipe d'assesseurs internes, assesseurs externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informer les collaborateurs</li> <li>- Rassembler les faits et les informations</li> <li>- Documenter les résultats</li> <li>- Consolider les travaux d'équipe</li> <li>- Rédiger un rapport d'auto-évaluation</li> </ul>	
3. <i>Evaluer</i>	Equipe d'assesseurs internes, assesseurs externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les points forts et les potentiels d'amélioration</li> <li>- Evaluer les sous-critères</li> <li>- Etablir un consensus à propos de l'évaluation</li> <li>- Consolider les éléments en vue de l'évaluation globale</li> <li>- Définir les potentiels d'amélioration et fixer les priorités</li> <li>- Définir un plan d'action (adressé aux instances dirigeantes)</li> </ul>	
4. <i>Entreprendre les améliorations</i>	Direction, responsables Qualité, chef d'équipe
<p>Dès que les résultats de l'auto-évaluation sont disponibles, il appartient à l'organisation de mettre en œuvre au plus vite des mesures d'amélioration :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Choisir les mesures d'amélioration à mettre en œuvre</li> <li>- Définir les ressources, les responsabilités et le plan d'action nécessaires</li> <li>- Le cas échéant, mettre en œuvre une conduite de projet</li> </ul>	
5. <i>Assurer le suivi de la mise en œuvre (controlling)</i>	Direction, responsables Qualité, chef d'équipe
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôler périodiquement l'évolution du projet et l'efficacité des mesures d'amélioration; au besoin, prendre des mesures correctives.</li> </ul>	

*Critères «facteurs» :*

Chacun des sous-critères des critères «facteurs» est évalué selon les trois éléments «approche», «déploiement» et «évaluation/revue» en se posant les questions suivantes:

*L'approche est-elle*

- éprouvée?
- centrée sur les besoins des parties prenantes?
- de nature à soutenir la politique et la stratégie?
- liée de manière cohérente à d'autres approches?
- durablement efficace, novatrice, flexible, mesurable?

*Le déploiement de la démarche est-il*

- introduit dans tous les domaines concernés de l'organisation?
- dirigé de manière à ce que son potentiel soit exploité au maximum?
- dirigé de manière à ce que les bénéfices escomptés soient réalisés?
- systématique et mesurable?
- compris et accepté par toutes les parties prenantes?

*Le processus et sa mise en œuvre sont-ils*

- contrôlés régulièrement quant à leur efficacité?
- exploités de manière à en tirer des enseignements?
- comparés avec d'autres, par exemple avec des concurrents ou avec les «meilleurs de la classe»?
- améliorés à l'aide des résultats des activités et de la mesure des performances?

Les sous-critères "facteurs" ont tous le même poids.

*Critères «résultats» :*

Chaque sous-critère est évalué selon la qualité des résultats et selon l'étendue des résultats présentés.

*La qualité des résultats est jugée :*

- selon la présence de tendances positives et/ou la constance de bonnes performances
- selon l'atteinte des objectifs (pertinents)
- en comparaison avec d'autres HES montrant que les résultats sont bons par rapport à la moyenne ou à ceux des «meilleurs de la classe»
- selon les meilleures pratiques ou les résultats des indicateurs
- d'après des preuves attestant que les bons résultats sont dus à des efforts personnels.

*L'étendue des résultats est jugée selon leur importance pour chaque sphère d'activité pertinente de l'organisation et de la pertinence de la segmentation:* Les sous-critères "résultats" ont différents poids.

	Sous-critère A	Sous-critère B
Critère 6, resp. 7	75 %	25 %
Critère 8	25 %	75 %
Critère 9	50 %	50 %

Ensuite, l'équipe d'assesseurs identifie les points forts et les domaines à améliorer en fonction des résultats concernant chacun des sous-critères.

Liste des priorités					
Critère	Domaine d'amélioration	Effets sur les résultats*	Coût/ bénéfice*	Degré d'urgence*	Total

\* Echelle de notation: 1 = minimum à 5 = maximum

L'attribution de points à tous les domaines d'amélioration permet de classer ceux-ci par ordre de priorité en fonction des facteurs évoqués et de les documenter dans un plan de mesures.

L'évaluation globale sert de base à :

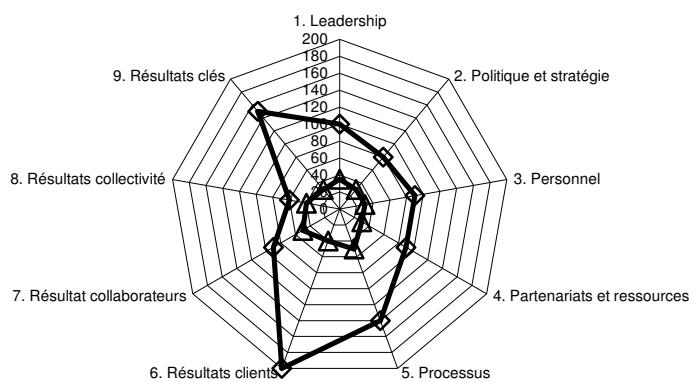
- l'appréciation de l'état actuel de l'organisation,
- l'identification des lacunes mises en évidence par les résultats
- la définition des priorités d'amélioration.

L'étape suivante consiste à mettre à disposition les ressources nécessaires (personnel, temps, argent, matériel, formation par exemple) et à mettre en place des mesures.

Chaque mesure à mettre en œuvre devrait être confiée à une personne responsable. De plus, l'ensemble des activités doit être assorti de délais et faire l'objet de contrôles.

La réalisation d'auto-évaluations périodiques indique le positionnement de l'organisation sur le chemin de l'Excellence, les changements qualitatifs qu'elle a effectués, les points forts qui peuvent encore être développés et les améliorations précises qu'il est encore possible d'apporter.

Le graphique ci-dessous illustre la manière dont une organisation peut se développer dans le sens de l'Excellence. On y voit clairement ce que la méthode EFQM propose comme état optimal possible d'une organisation, ainsi que son résultat possible d'une organisation après la première évaluation.



EFQM Resultat nach 1. Assessment

### Conditions requises pour une auto-évaluation et temps approximatif à investir

Au cours d'une séance d'évaluation d'une demi-journée, il est possible d'évaluer environ six sous-critères. Pour les assesseurs, le catalogue d'évaluation sert d'instrument de travail et de notation. Il est recommandé d'inviter au maximum neuf collaborateurs soigneusement choisis dans tous les secteurs et à tous les niveaux de la hiérarchie en tant que «fournisseurs de preuves». La réalisation de l'auto-évaluation doit être confiée à 2 ou 3 personnes faisant partie du personnel de l'école et formées comme assesseurs, l'une d'elles assurant la fonction de chef d'équipe.

En règle générale, une auto-évaluation portant sur les six sous-critères mentionnés conduit à formuler environ 25 propositions de domaines d'amélioration nécessitant entre 60 et 80 heures de travail pour l'ensemble des personnes concernées:

Activité	Qui	Nombre de personnes	Temps investi h/personne	Temps total investi
Préparation de l'évaluation, invitation	Direction du projet	1	6	6
Point de la situation	Fournisseurs de preuves, assesseurs	8 – 12	4	32 – 48
Etablissement de la documentation, yc. plan de mesures avec définition des priorités	Assesseurs	2 – 3	6	12 – 18
	Direction du projet, chef d'équipe	2	5	10
Nombre approximatif d'heures investies par auto-évaluation (6 sous-critères) :				<b>60 - 82</b>

Le résultat de l'auto-évaluation portant sur environ six sous-critères consiste en un rapport de 10 à 12 pages comportant

- des résultats généraux,
- les points forts et les points d'amélioration dans chaque sous-critère et leur évaluation,
- une liste des priorités entre les domaines d'amélioration,
- un plan de mesures à l'intention de la direction de l'école.

Un exemple de profil des forces et des potentiel d'améliorations, ainsi qu'un plan de mesures sont proposés en annexe B.



## **Partie 2**

### **Critères et Points clés**

- *Points clés:* Les points clés sont des instruments permettant de chercher les mesures, respectivement les résultats, par rapport aux critères concernés. Les points clés servent à l'analyse des procédures et des marches à suivre. Les points clés peuvent être étendus, modifiés ou omis.
- *Numérotation:* La numérotation des points clés facilite le maniement et l'évaluation, mais ne sert pas à définir des priorités. Les points clés indiquent quels sont les aspects, les thèmes et les activités d'une organisation qui peuvent être pertinents en matière de qualité pour le sous-critère concerné.
- *Glossaire:* Un glossaire des notions principales est proposé en annexe C.

**CRITERE 1****LEADERSHIP****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 1 LEADERSHIP	
1A	<b>Les dirigeants développent la vision, la mission et les valeurs de l'organisation, et ont un rôle de modèle dans une culture de l'Excellence</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la manière dont les dirigeants
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. s'investissent pour que l'institution jouisse d'une bonne réputation auprès de l'économie et de la société;</li> <li>2. contribuent au développement et à la mise en œuvre de la vision, de la mission, de la charte et de valeurs claires de l'institution, et prennent en considération des principes éthiques;</li> <li>3. donnent l'exemple aux collaborateurs;</li> <li>4. démontrent et communiquent une compréhension claire de l'Excellence et s'investissent personnellement dans les démarches d'amélioration;</li> <li>5. encouragent l'interdisciplinarité, l'innovation et l'initiative;</li> <li>6. s'investissent dans la réalisation de l'égalité des chances dans tous les domaines et à tous les niveaux de l'institution;</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	
- <i>R&amp;D</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. définissent des objectifs concernant l'acquisition, le traitement et les résultats de projets R&amp;D et s'investissent personnellement en faveur de la réalisation de ces objectifs;</li> </ol>
- <i>Prestations de services</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. définissent des objectifs concernant l'acquisition, le traitement et les résultats de projets de prestations de services et s'engagent personnellement en faveur de la réalisation de ces objectifs.</li> </ol>
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision, mission, charte, politique, stratégie établies par écrits</li> <li>- Culture</li> <li>- Contrats</li> <li>- Concepts</li> <li>- Schémas présentant les réseaux et les affiliations</li> <li>- Publications</li> <li>- Plans d'acquisition</li> <li>- Manifestations</li> <li>- Manifestation visant au transfert</li> <li>- Internet</li> <li>- Mesures d'amélioration</li> <li>- Procès-verbaux</li> </ul>

**CRITERE 1****LEADERSHIP****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 1	LEADERSHIP
1B	<b>Les dirigeants s'impliquent personnellement en s'assurant que le système de management de l'organisation est élaboré, mis en œuvre et amélioré de façon permanente</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la manière dont les dirigeants
<u>Application</u>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. communiquent et donnent l'exemple de la vision de l'institution en matière de Qualité;</li> <li>2. s'engagent en faveur de l'élaboration, de l'application et de la révision de la politique et de la stratégie;</li> <li>3. s'engagent en vue d'atteindre les buts stratégiques et de maîtriser efficacement les processus de changement;</li> <li>4. garantissent l'investissement pertinent de moyens financiers et d'autres ressources;</li> <li>5. contrôlent et améliorent l'efficacité de leur méthode de direction;</li> <li>6. s'efforcent d'encourager activement la qualité de tous les produits de l'institution;</li> <li>7. conçoivent une structure institutionnelle répondant aux besoins des groupes d'intérêts déterminants et qui soit en accord avec la politique et la stratégie;</li> <li>8. reconnaissent et examinent les performances de chaque collaborateur et de chaque équipe, de même que les performances des étudiants et des clients; prennent des mesures pour améliorer ces performances;</li> <li>9. incitent les services internes à leur communiquer des feedback qu'ils analysent et utilisent comme base pour des mesures d'amélioration;</li> <li>10. garantissent qu'un système de management est mis au point et appliqué;</li> <li>11. définissent les processus de décision et les compétences en la matière;</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. organisent et structurent le management par la qualité dans l'enseignement/les études :</li> <li>13. s'investissent pour que les ressources et les structures requises pour atteindre les objectifs pédagogiques soient mises à disposition;</li> <li>14. s'investissent pour adapter le contenu des objectifs pédagogiques à la réalité professionnelle actuelle;</li> </ol>
- <i>R&amp;D</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. favorisent le transfert de connaissances (en matière de qualité) acquises dans des projets de recherche entre les différents domaines de prestations;</li> <li>16. s'efforcent de faire en sorte qu'un nombre suffisant de projets R&amp;D soit en permanence acquis ou proposé;</li> </ol>
- <i>Prestations de services</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. favorisent le transfert de connaissances (en matière de qualité) acquises dans des projets de prestations de services entre les différents domaines de prestations.</li> </ol>
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système de management, principes de direction</li> <li>- Concept de marketing/communication, évaluations</li> <li>- Manifestations (par ex. conférences [organisation interne ou participation par-delà les niveaux dirigeants], forums, retraites, séminaires, colloques, coaching, interventions, enquêtes)</li> <li>- Budget</li> </ul>

**CRITERE 1****LEADERSHIP****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 1	LEADERSHIP
1C	<b>Les dirigeants coopèrent avec les clients, les partenaires et les représentants de la société.</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la manière dont les dirigeants
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. font connaître les démarches Qualité à l'extérieur de l'institution;</li> <li>2. gèrent des relations avec les étudiants, les clients et des organisations externes telles que les autorités, les instances de promotion, les organes consultatifs, les réseaux etc.; entreprennent des mesures positives pour intégrer ces relations au processus d'amélioration;</li> <li>3. incitent les partenaires externes à donner des feedback qu'ils analysent et utilisent comme bases pour les mesures d'amélioration;</li> <li>4. revendiquent la responsabilité de l'institution envers la collectivité;</li> <li>5. entretiennent des partenariats durables avec des commanditaires (potentiels);</li> <li>6. reconnaissent la contribution des étudiants, des clients, des partenaires et représentants de la collectivité en faveur de l'école;</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	7. associent les étudiants et les groupes d'intérêt concernés à l'élaboration du programme d'études;
- <i>R&amp;D</i>	
- <i>Prestations de services</i>	8. transmettent la philosophie de l'Excellence dans les prestations de services destinées aux clients et aux partenaires.
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système de management</li> <li>- Stratégie</li> <li>- Concept de marketing/communication, évaluations</li> <li>- Manifestations (par ex. conférences [organisation interne ou participation par-delà les niveaux dirigeants], forums, retraites, séminaires, colloques, coaching, interventions, enquêtes)</li> <li>- Contrats de partenariat</li> </ul>

**CRITERE 1****LEADERSHIP****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 1 LEADERSHIP	
1D	<b>En coopération avec les collaborateurs, les dirigeants implantent une culture d'excellence dans l'organisation.</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la manière dont les dirigeants
<i>Application</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tous les domaines de prestations</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. communiquent personnellement aux collaborateurs la mission, la vision, les valeurs, la politique et la stratégie, les objectifs et les systèmes de valeurs de l'organisation;</li> <li>2. sont disponibles, à l'écoute des collaborateurs, encouragent l'esprit d'équipe et répondent aux attentes;</li> <li>3. apportent aide et soutien aux collaborateurs pour réaliser leurs plans et objectifs;</li> <li>4. favorisent et encouragent l'égalité des chances et la diversité culturelle ;</li> <li>5. incitent les collaborateurs à coopérer aux démarches d'amélioration et leur en donnent la possibilité ;</li> <li>6. reconnaissent d'emblée et de manière appropriée les efforts des équipes et des personnes à tous les niveaux de l'organisation.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Domaines spécifiques:</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formation de base, formation continue</i></li> <li>- <i>R&amp;D</i></li> <li>- <i>Prestations de services</i></li> </ul>	
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision, mission, charte, politique, stratégie consignées par écrit;</li> <li>- Politique du personnel</li> <li>- Plans de carrière pour les membres du personnel</li> <li>- Réseaux, affiliations</li> <li>- Publications</li> <li>- Contrats</li> <li>- Dossiers du personnel</li> <li>- Plans d'acquisition</li> <li>- Programmes de manifestations</li> <li>- Manifestation de transfert</li> <li>- Documents attestant d'activités dans le domaine de l'égalité des chances entre hommes et femmes</li> </ul>

**CRITERE 1****LEADERSHIP****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

Critère 1	Leadership
<b>1E</b>	<b>Les dirigeants reconnaissent et maîtrisent les changements au sein de l'organisation.</b>
<b>Points-clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la manière dont les dirigeants
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. reconnaissent les forces de changement internes et externes à l'organisation</li> <li>2. identifient et définissent les changements nécessaires en matière de direction et de relations extérieures au sein de l'organisation</li> <li>3. assument personnellement la responsabilité de processus de changement</li> <li>4. mettent à disposition les moyens financiers, les autres ressources et appuis nécessaires au changement</li> <li>5. gèrent la mise en œuvre et les risques de l'ensemble du dossier des changements programmés</li> <li>6. garantissent la mise en œuvre effective du changement en y incluant tous les groupes d'intérêts</li> <li>7. font connaître aux collaborateurs et aux autres groupes d'intérêts les changements envisagés et les raisons qui les fondent</li> <li>8. soutiennent les collaborateurs et leur assurent les conditions leur permettant de faire face au changement</li> <li>9. évaluent l'efficacité des changements apportés et partagent les enseignements acquis avec d'autres</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	
- <i>R&amp;D</i>	
- <i>Prestations de services</i>	
<i>Base</i>	Exemples de documents de preuve <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plans stratégiques</li> <li>- Politique du personnel</li> <li>- Publications</li> <li>- Contrats</li> <li>- Plans d'acquisition</li> <li>- Programmes des manifestations</li> <li>- Manifestations organisation de transfert</li> </ul>

**CRITERE 2****POLITIQUE ET STRATEGIE****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

**CRITERE 2****POLITIQUE ET STRATEGIE****2A**

**La politique et la stratégie de l'organisation sont fondées sur les besoins et les attentes actuels et futurs des parties prenantes**

**Points clés**

Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution,

Application

▪ *Tous les domaines de prestations*

- par domaine de prestations et par filière,
1. rassemble et traite l'information afin de définir le marché (ou les segments de marché), dans lequel l'institution entend être présente maintenant et à l'avenir;
  2. prend en considération les besoins et les attentes (sur le court et le long terme) des étudiants, des clients, des collaborateurs, des partenaires (par exemple réseaux) et de la collectivité;
  3. perçoit et prévoit les tendances du marché, y compris les activités des concurrents;
  4. identifie les tendances générales et leur pertinence.

▪ *Domaines spécifiques:*

- *Formation de base, formation continue*

- *R&D*

- *Prestations de services*

**Base**

Exemples de documents de preuve

- Lois, ordonnances
- Politique, stratégie, plan de développement de l'institution ou du domaine de prestations/de la filière
- Analyse SWOT (analyse des forces et des faiblesses, des opportunités et des risques)
- Surveillance du marché
- Enquêtes auprès d'experts
- Analyse de la concurrence
- Benchmarking
- Peer reviews
- Plan de développement de l'école
- Catalogue de mesures
- Liste de prestations
- Programmes de recherches
- Projets prioritaires

**CRITERE 2****POLITIQUE ET STRATEGIE****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

**CRITERE 2****POLITIQUE ET STRATEGIE****2B**

**La politique et la stratégie reposent sur des informations provenant de la mesure des performances, de l'analyse du marché, des activités centrées sur l'apprentissage et de la créativité**

<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<u>Application</u>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>présente et interprète les indicateurs de performance internes;</li> <li>analyse les performances des concurrents et des institutions les plus réputées;</li> <li>prend en considération les conditions cadre politiques, sociales, environnementales et légales;</li> <li>collecte et interprète les informations concernant la question de l'égalité des chances entre hommes et femmes;</li> <li>identifie et interprète les indicateurs économiques et démographiques;</li> <li>évalue les risques financiers et autres risques potentiels;</li> <li>évalue les conséquences des nouvelles technologies;</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>met en œuvre des analyses/évaluations systématiques des besoins pour assurer et promouvoir une qualité de l'enseignement et des études conforme aux besoins du marché;</li> <li>analyse des questionnaires remplis par les étudiants et les enseignants;</li> <li>tient compte des apports des diplômés, des associations d'anciens étudiants, de sociétés proches de l'école, etc.</li> </ol>
- <i>R&amp;D</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>interprète les résultats d'enquêtes réalisées auprès des clients;</li> </ol>
- <i>Prestations de services</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>interprète les résultats d'enquête réalisées auprès des clients;</li> <li>dans le cadre des objectifs stratégiques, mène des recherches pour le développement de nouvelles prestations de service;</li> </ol>
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lois, ordonnances</li> <li>- Politique, stratégie, plan de développement de l'institution ou du domaine de prestations/de la filière</li> <li>- Analyse SWOT (analyse des forces et des faiblesses, des opportunités et des risques)</li> <li>- Surveillance du marché</li> <li>- Enquêtes auprès d'experts</li> <li>- Analyse de la concurrence</li> <li>- Benchmarking</li> <li>- Peer reviews</li> <li>- Plan de développement de l'école</li> <li>- Catalogue de mesures</li> <li>- Liste de prestations</li> <li>- Indicateurs de performance internes</li> <li>- Analyse des succès et des échecs</li> </ul>

**CRITERE 2****POLITIQUE ET STRATEGIE****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 2	POLITIQUE ET STRATEGIE
2C	<b>La politique et la stratégie sont développées, passées en revue et actualisées</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. développe la politique et la stratégie en accord avec la vision, la mission, la charte et les valeurs de l'organisation;</li> <li>2. révise et réactualise la stratégie et les plans selon les critères de pertinence, d'efficacité et d'efficience;</li> <li>3. compare les performances au plan de développement en modifiant celui-ci si nécessaire;</li> <li>4. s'assure que les parties prenantes soient consultées lors de modifications de la stratégie ou du plan de développement;</li> <li>5. définit des positions stratégiques susceptibles de conduire au succès, les affine et les intègre au concept de communication;</li> <li>6. identifie, évalue et intègre des évolutions (sociales, technique, économiques) nouvelles et alternatives;</li> <li>7. fixe la méthode à appliquer au processus;</li> <li>8. rend visible le processus de planification et l'utilise de manière efficiente;</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. prend en considération les modifications des conditions cadre (par ex. tendances de la politique des hautes écoles, modifications du contexte de la formation, développement de nouveaux médias, nouveaux domaines professionnels / diplômes);</li> <li>10. prend en considération de l'évolution des exigences du marché du travail à l'égard des diplômés et de tendances relevées chez les concurrents lors de révision de la stratégie et du plan de développement;</li> </ol>
- <i>R&amp;D</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. prend en considération les exigences et les besoins nouveaux (politiques ou économiques) dans le domaine de la recherche en général ou de la part des partenaires et des clients de la recherche lors du passage en revue et de la poursuite du développement de la stratégie et du plan de développement; identifie en outre les concurrents actuels et futurs;</li> </ol>
- <i>Prestations de services</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. prend en considération les exigences et les besoins nouveaux (politiques ou économiques) des clients ou des partenaires lors du passage en revue et de la poursuite du développement de la stratégie et du plan de développement; identifie en outre les concurrents actuels et futurs;</li> </ol>
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décisions politiques, exigences de mesures</li> <li>- Budget global, budget par domaine</li> <li>- Cycle de planification et de contrôle</li> <li>- Stratégie</li> <li>- Balanced Scorecard</li> <li>- Plans de mesures</li> <li>- Contrats de management</li> <li>- Chiffres clés</li> </ul>

**CRITERE 2****POLITIQUE ET STRATEGIE****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 2	POLITIQUE ET STRATEGIE
2D	<b>La politique et la stratégie sont communiquées et déployées à travers un ensemble de processus clés</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<i>Application</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tous les domaines de prestations</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. identifie et élabore les processus clés dans les domaines de performances et de compétences, afin de mettre en œuvre la politique et stratégie de l'institution;</li> <li>2. désigne des responsables des processus clés;</li> <li>3. définit les processus clés et les attribue aux groupes compétents;</li> <li>4. examine l'efficacité des processus clés par rapport à la politique et à la stratégie;</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Domaines spécifiques:</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formation de base, formation continue</i></li> </ul>	5. l'institution/l'unité se positionne dans l'environnement et dispose d'un profil défini dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et d'une offre de formation cohérente;
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>R&amp;D</i></li> </ul>	6. dispose d'un profil défini et se positionne sur le marché;
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Prestations de services</i></li> </ul>	7. dispose d'un profil défini et se positionne sur le marché.
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie</li> <li>- Organigrammes (fonctions et compétences)</li> <li>- Concept de communication</li> <li>- Projets de transfert (diplôme, formation continue, R&amp;D, prestations de services)</li> <li>- Système de management par la qualité</li> <li>- Matrice donnant un aperçu des responsabilités et des détenteurs des processus</li> </ul>

**CRITERE 3****PERSONNEL****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 3	PERSONNEL
3A	<b>Les ressources humaines sont planifiées, managées et améliorées</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. définit et met en œuvre la politique du personnel;</li> <li>2. établit avec les collaborateurs, conformément au plan de développement et à la stratégie de l'institution, les cahiers des charges les concernant (par ex. embauche, formation de base et formation continue, mutations internes);</li> <li>3. convient des objectifs avec les collaborateurs, estime et évalue leurs performances; établit des plans de carrière pour les collaborateurs;</li> <li>4. détermine et révise les objectifs de chaque collaborateur et de chaque équipe; accorde ces objectifs avec le plan de développement de l'institution;</li> <li>5. intègre les principes de l'égalité entre hommes et femmes à la culture de l'institution;</li> <li>6. prévient le mobbing et propose une procédure de plainte adéquate;</li> <li>7. utilise les résultats des enquêtes effectuées auprès des collaborateurs pour la mise en œuvre de mesures d'amélioration;</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. définit et rend publiques les processus de nomination et de sélection du corps enseignant et des collaborateurs scientifiques;</li> <li>9. recourt à des enseignants disposant d'une solide expérience pratique;</li> <li>10. assure la formation de base, la formation continue et le perfectionnement du personnel; garantit une participation adéquate du personnel aux processus de décision institutionnels;</li> <li>11. réglemente l'attribution du titre de professeur et son usage.</li> </ol>
- <i>Ra&amp;D</i>	
- <i>Prestations de services</i>	
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification en matière de personnel, objectifs à long terme</li> <li>- Politique du personnel : embauches, rémunération, promotion, honoraires, transfert, démission</li> <li>- Curricula</li> <li>- Plan de développement</li> <li>- Budget</li> <li>- Mandats de prestations</li> <li>- Job enrichment, job rotation</li> <li>- Transfert de savoirs : implication des enseignants dans la Ra&amp;D et dans les prestations de services, et, inversement, des collaborateurs Ra&amp;D et prestations de services dans l'enseignement</li> <li>- Entretien de qualification, accords sur les objectifs</li> <li>- Feedback des collaborateurs</li> <li>- Commissions du personnel</li> </ul>

**CRITERE 3****PERSONNEL****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 3		PERSONNEL
3B	<b>Les connaissances et les compétences du personnel sont identifiées, développées et maintenues durablement</b>	
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution	
<i>Application</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tous les domaines de prestations</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. organise la spécialisation et le développement ultérieur des collaborateurs en tenant compte des besoins et des objectifs de l'institution;</li> <li>2. engage les collaborateurs conformément au profil des exigences régissant le groupe d'intérêts concerné;</li> <li>3. rend les collaborateurs capables d'accomplir les tâches relevant de leurs domaines de compétences de manière responsable (encouragement, formation, mise à disposition de ressources, cycles de feedback pour évaluer l'efficacité et l'efficience);</li> <li>4. encourage la formation (interne et externe) des collaborateurs tant dans leur domaine de spécialisation que dans celui de la pédagogie;</li> <li>5. encourage les compétences sociales des collaborateurs;</li> <li>6. intègre les enseignants de la formation de base et de la formation continue dans les projets de Ra&amp;D et de prestations de services, et inversement, assurant ainsi le transfert de connaissances;</li> <li>7. évalue le savoir et les compétences des collaborateurs et les soutient dans leurs démarches visant à les améliorer;</li> <li>8. exige et encourage l'échange des savoirs au sein de l'institution;</li> </ol>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Domaines spécifiques:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formation de base, formation continue</i></li> <li>- <i>Ra&amp;D</i></li> <li>- <i>Prestations de services</i></li> </ul> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. encourage la gestion des savoirs à travers la participation à des conférences nationales et internationales et à travers des publications dans des revues;</li> <li>10. utilise les feedback des clients pour le développement des compétences des collaborateurs.</li> </ol>	
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plans stratégiques, objectifs à long terme</li> <li>- Politique du personnel : embauches, rémunération, promotion, honoraires, transfert, démission</li> <li>- Concept de transfert de connaissances</li> <li>- Transfert de savoirs : implication des enseignants dans la Ra&amp;D et dans les prestations de services, et, inversement, implication des collaborateurs Ra&amp;D et prestations de services dans l'enseignement;</li> <li>- Entretien de qualification, accords sur les objectifs</li> <li>- Mandats de prestations</li> <li>- Feedback de collaborateurs</li> <li>- Gestion des savoirs (banque de données)</li> <li>- Réseaux</li> <li>- Commissions du personnel</li> </ul>	

**CRITERE 3****PERSONNEL****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 3	PERSONNEL
3C	<b>Le personnel est impliqué, assume des responsabilités et jouit d'une autonomie d'action</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<i>Application</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tous les domaines de prestations</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. soutient la réalisation des missions et l'atteinte des objectifs par ses collaborateurs en accord avec les perspectives d'avenir de l'institution;</li> <li>2. encourage les collaborateurs et les équipes, au sein de leur domaine de responsabilité, à prendre des initiatives, à procéder aux changements nécessaires et leur permet d'acquérir les compétences nécessaires à cet effet;</li> <li>3. implique tous les collaborateurs – à titre individuel ou en équipe – dans les activités visant des améliorations permanentes (de manière transversale aux domaines de prestations);</li> <li>4. règle les questions concernant les activités, les compétences et les responsabilités.</li> </ol> </li> <li>▪ <i>Domaines spécifiques:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formation de base, formation continue</i></li> <li>- <i>R&amp;D</i></li> <li>- <i>Prestations de services</i></li> </ul> </li> </ul>	
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification du personnel</li> <li>- Entretiens avec les collaborateurs</li> <li>- Mandats de prestations</li> <li>- Organigrammes (compétences et fonctions)</li> <li>- Manifestations</li> <li>- Projets internes (implication)</li> <li>- Projets de recherche</li> <li>- Projets externes réalisés pour des clients</li> <li>- Culture du feedback</li> <li>- Système de propositions</li> <li>- Commissions du personnel</li> </ul>

**CRITERE 3****PERSONNEL****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 3	PERSONNEL
3D	<b>Le personnel et l'organisation entretiennent le dialogue</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<i>Application</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tous les domaines de prestations</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. identifie les besoins en matière de communication;</li> <li>2. promeut une communication transparente et une collaboration de type top-down, bottom-up et horizontale entre tous les collaborateurs de manière transversale à tous les domaines;</li> <li>3. assure le transfert des connaissances;</li> <li>4. documente la communication et la rend visible;</li> <li>5. formalise la communication (organigramme) et institutionnalise une plate-forme destinée à favoriser la communication au sein de l'institution;</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Domaines spécifiques:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formation de base, formation continue</i></li> <li>- <i>R&amp;D</i></li> <li>- <i>Prestations de services</i></li> </ul> </li> </ul>	
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concept de communication</li> <li>- Culture du feedback</li> <li>- Organigrammes (compétences et fonctions)</li> <li>- Entretiens avec les collaborateurs</li> <li>- Manifestations</li> <li>- Projets internes (implication)</li> <li>- Projets de recherche</li> <li>- Projets de prestations de services à des clients extérieurs</li> <li>- Liste des meilleures pratiques</li> <li>- Commissions du personnel</li> <li>- Intranet</li> </ul>

**CRITERE 3****PERSONNEL****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 3	PERSONNEL
3E	<b>Les collaborateurs bénéficient de récompenses et de la reconnaissance de l'institution, qui se préoccupe de leur bien-être</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<i>Application</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tous les domaines de prestations</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. promeut activement une culture d'entreprise;</li> <li>2. prévoit des prestations de soutien (par ex. prestations sociales, horaires de travail flexibles, garderies, événements culturels).</li> <li>3. reconnaît les prestations (d'enseignement) et les récompense matériellement ou symboliquement;</li> <li>4. motive les collaborateurs à prendre des responsabilités en commun;</li> <li>5. demande et encourage l'aptitude/la disposition à pratiquer des échanges formels et informels;</li> <li>6. prend acte des succès et en fait bénéficier tout le monde.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Domaines spécifiques:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formation de base, formation continue</i></li> <li>- <i>R&amp;D</i></li> <li>- <i>Prestations de services</i></li> </ul> </li> </ul>	
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification du personnel</li> <li>- Mandats de prestations</li> <li>- Concept de communication</li> <li>- Culture du feedback</li> <li>- Entretiens avec les collaborateurs</li> <li>- Motivation des collaborateurs</li> <li>- Manifestations</li> <li>- Distinctions</li> <li>- Bonus</li> <li>- Commissions du personnel</li> <li>- Intranet</li> </ul>

**CRITERE 4****PARTENARIAT ET RESSOURCES****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 4 PARTENARIAT ET RESSOURCES	
<b>4A</b>	<b>Les partenariats externes sont gérés</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. identifie les possibilités de partenariats stratégiques en accord avec la politique et la stratégie (spécifiques aux domaines de prestations et/ou domaine de formation et/ou transversaux);</li> <li>2. initie des relations de partenariats et les structure de manière à accroître la plus-value matérielle et immatérielle;</li> <li>3. gère les relations avec les prestataires externes en accord avec la stratégie et le plan de développement;</li> <li>4. gère le choix, l'évaluation et la mesure des performances des mandataires externes et de leurs services;</li> <li>5. gère de manière flexible les ressources existantes et promeut la collaboration interdisciplinaire entre spécialistes;</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. en tant qu'institution, noue activement des contacts, organise des programmes (par ex. cursus/modules de formation, programmes d'échange) et favorise la collaboration aux niveaux national et international, dans les domaines de l'enseignement et/ou des études;</li> <li>7. entretient des contacts réguliers avec les associations professionnelles et d'autres organisations afin d'optimiser l'enseignement;</li> </ol>
- <i>R&amp;D</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. coopère à des réseaux nationaux et internationaux de compétences.</li> </ol>
- <i>Prestations de services</i>	
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification de tendances</li> <li>- Concepts (par ex. concept de management)</li> <li>- Vue d'ensemble des technologies disponibles</li> <li>- Contrats</li> <li>- Vue d'ensemble des réseaux dont l'institution fait partie</li> </ul>

**CRITERE 4****PARTENARIAT ET RESSOURCES****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 4 PARTENARIAT ET RESSOURCES	
4B	<b>Les ressources financières sont gérées</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<i>Application</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tous les domaines de prestations</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. gère le budget (global) et y intègre les budgets des différents domaines de prestations et disciplines;</li> <li>2. organise le planning financier;</li> <li>3. organise l'établissement des budgets, le controlling financier et le reporting;</li> <li>4. attribue et met en œuvre les ressources financières pour soutenir la stratégie et le plan de développement;</li> <li>5. règle les processus de décision en matière d'investissement;</li> <li>6. assure la transparence des imputations de coûts;</li> <li>7. gère les débiteurs et les créateurs.</li> </ol> </li> <li>▪ <i>Domaines spécifiques:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formation de base, formation continue</i></li> <li>- <i>R&amp;D</i></li> <li>- <i>Prestations de services</i></li> </ul> </li> </ul>	
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de développement</li> <li>- Budget</li> <li>- Plan financier</li> <li>- Forecasts</li> <li>- Bouclements</li> <li>- Rapports annuels</li> <li>- Reporting System</li> <li>- Rapports de contrôle, de révision</li> </ul>

**CRITERE 4****PARTENARIAT ET RESSOURCES****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 4	PARTENARIAT ET RESSOURCES
4C	<b>Les bâtiments, les équipements et le matériel sont gérés</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<i>Application</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tous les domaines de prestations</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. utilise de manière optimale les bâtiments, équipements et autres ressources;</li> <li>2. gère les installations (bâtiments, machines, infrastructures, laboratoires, appareils, installations et mesures de sécurité, matériaux, règlements contre le bruit, aménagement des postes de travail);</li> <li>3. réglemente l'accès aux locaux en tenant compte des besoins des différents groupes d'intérêts;</li> <li>4. gère les systèmes de sécurité (sécurité du travail, ergonomie);</li> <li>5. assure une gestion optimale de l'acquisition de matériel et de l'inventaire;</li> <li>6. conserve et recycle les ressources non renouvelables et veille à produire un minimum de déchets.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Domaines spécifiques:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formation de base, formation continue</i></li> <li>- <i>R&amp;D</i></li> <li>- <i>Prestations de services</i></li> </ul> </li> </ul>	
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Règlements, instructions</li> <li>- Concepts</li> <li>- Infrastructures : plan de développement</li> <li>- Gestion de l'espace, exploitation optimale des locaux</li> <li>- Machines : inventaire, listes des commandes</li> <li>- Dispositions de sécurité</li> <li>- Contrats avec les fournisseurs</li> <li>- Plans de protection de l'environnement</li> </ul>

**CRITERE 4****PARTENARIAT ET RESSOURCES****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 4 PARTENARIAT ET RESSOURCES	
4D	<b>La technologie est gérée.</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. développe et transpose des concepts et des stratégies de technologies de l'information;</li> <li>2. règle les systèmes de technologies de l'information (infrastructures, finances, licences, accès);</li> <li>3. évalue et utilise de manière optimale les technologies existantes;</li> <li>4. identifie, évalue des technologies alternatives ou émergeantes en tenant compte de la politique et de la stratégie, analyse leurs conséquences (qualitatives et quantitatives) sur les différentes spécialisations et les domaines de prestations. , et, le cas échéant, les met en œuvre;</li> <li>5. identifie les nouvelles technologies, les évalue et, le cas échéant, les met en œuvre;</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	
- <i>R&amp;D</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Passe régulièrement en revue le portfolio de technologies et l'actualise.</li> </ol>
- <i>Prestations de services</i>	
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des tendances</li> <li>- Concepts (par ex. concept de management)</li> <li>- Règlements (par ex., droits d'accès, droits d'auteurs, licences)</li> <li>- Portefeuille des technologies disponibles</li> <li>- Evaluations des technologies</li> <li>- Analyse coût/bénéfice</li> <li>- Publications dans des revues spécialisées</li> <li>- Benchmarks</li> </ul>

**CRITERE 4****PARTENARIAT ET RESSOURCES****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 4 PARTENARIAT ET RESSOURCES	
4E	<b>L'information et les connaissances sont gérées</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>gère les informations externes concernant la politique de formation et la politique du personnel (telles que les lois, les ordonnances et les règlements);</li> <li>élabore un concept de communication, le met en œuvre et l'évalue régulièrement;</li> <li>aménage le transfert de connaissances entre les domaines de prestations et la pratique;</li> <li>prend en considération et encourage la disposition de groupes d'intérêts potentiels à pratiquer une collaboration étroite et veille à intégrer leurs expériences aux processus en cours dans l'institution;</li> <li>permet aux étudiants de faire valoir leurs propres connaissances et leurs expériences professionnelles;</li> <li>règle les autorisations d'accès, les compétences et les responsabilités en matière d'information;</li> <li>assure qu'en cas de besoin, chaque collaborateur ait accès aux informations pertinentes pour lui sur les produits, les prestations de service, les collaborateurs, les étudiants, les fournisseurs, les clients, etc.) ou qu'il peut se les procurer (via l'Intranet par ex.);</li> <li>assure que tous les collaborateurs et les étudiants reçoivent ou peuvent se procurer les informations dont ils ont besoin pour l'accomplissement de leur travail;</li> <li>garantit l'accès aux informations en veillant à la protection et à l'exactitude des données en conformité avec les dispositions en vigueur;</li> <li>utilise comme sources d'information des publications, des rapports, des articles de recherches, des manifestations;</li> <li>protège et applique les réglementations concernant la propriété intellectuelle, le savoir et les innovations;</li> <li>prend soin de l'élaboration, du stockage, de la diffusion et de l'utilisation des connaissances;</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	
- <i>Ra&amp;D</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>met en place des synergies et organise le spin-off du domaine Ra&amp;D vers les autres domaines de prestations.</li> </ol>
- <i>Prestations de services</i>	
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concept d'information</li> <li>- Concept de communication</li> <li>- Plate-formes</li> <li>- Réseaux</li> <li>- Droits (par ex. droits d'auteur, licences)</li> <li>- Système de management</li> <li>- Internet</li> <li>- Intranet.</li> </ul>

**CRITERE 5****PROCESSUS****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 5	PROCESSUS
5A	<b>Les processus sont conçus et gérés de manière systématique et méthodique</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. développe les responsabilités pour les processus clés, introduit des normes régissant les produits, tient à jour une description des processus;</li> <li>2. a recours à des méthodes (par ex. management par la qualité, management de projets, des processus et des savoirs) et à des référentiels reconnus (par ex. ISO, EFQM, EduQua, 2Q, 4S) comme base de son système de management par la qualité et applique les outils qualité appropriés pour l'amélioration du système;</li> <li>3. utilise méthodes/instruments de management dans tous les domaines de prestations et de formation et vérifie régulièrement leur efficacité;</li> <li>4. organise des revues du processus;</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. définit les conditions et les procédures d'admission applicables aux étudiants ainsi que les exigences régissant chacun des diplômes;</li> <li>6. associe le management de l'institution par la qualité avec l'assurance qualité au niveau des filières de formation;</li> <li>7. favorise le transfert des savoirs et des aptitudes issus de la recherche vers l'enseignement;</li> <li>8. définit les procédures d'évaluation et d'examen (celles-ci contribuent à la réalisation des objectifs de formation);</li> <li>9. documente les progrès des étudiants dans leurs études;</li> </ol>
- <i>R&amp;D</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. utilise des méthodes de recherches efficaces, fiables et utiles;</li> </ol>
- <i>Prestations de services</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. crée des liens entre l'institution et les partenaires extérieurs afin que les processus de client à client soient gérés efficacement.</li> </ol>
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système de management par la qualité</li> <li>- Directives qualités</li> <li>- Instructions</li> <li>- Représentations de processus (diagramme de flux)</li> <li>- Concepts de communication</li> </ul>

**CRITERE 5****PROCESSUS****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 5	PROCESSUS
5B	<b>Les processus sont améliorés si nécessaire en faisant appel à l'innovation pour donner entière satisfaction aux étudiants, aux clients et aux autres parties prenantes et leur apporter une valeur ajoutée</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<u>Application</u>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. définit les domaines d'amélioration en tenant compte des besoins des étudiants et des clients;</li> <li>2. gère, soutient et fait connaître l'introduction de modifications à travers des contrôles de processus, des tests, des formations et la surveillance;</li> <li>3. utilise les résultats des évaluations de processus pour le développement d'une culture de changement;</li> <li>4. incite les collaborateurs à faire preuve d'innovation et de créativité en vue de l'amélioration des processus;</li> <li>5. vérifie régulièrement la satisfaction des étudiants et des clients par rapport aux produits;</li> <li>6. utilise les résultats des enquêtes et évaluations pour initier des mesures d'amélioration;</li> <li>7. intègre les feedback (indications, suggestions, plaintes) des étudiants, des collaborateurs, des clients et des représentants de la collectivité aux processus d'amélioration;</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. conduit l'évaluation de l'enseignement et de l'apprentissage et initie des mesures d'amélioration;</li> <li>9. évalue de manière régulière et systématique les offres, les ressources et les méthodes de formation; utilise les résultats en vue de l'amélioration de l'enseignement;</li> <li>10. effectue des enquêtes régulières auprès des diplômés;</li> <li>11. effectue des analyses du marché du travail et de l'environnement de la formation;</li> </ol>
- <i>R&amp;D</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. évalue régulièrement les processus et les méthodes de recherche et de développement.</li> </ol>
- <i>Prestations de service</i>	
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procès-verbaux de séances et des décisions</li> <li>- Instruments d'évaluation de l'enseignement</li> <li>- Evaluations</li> <li>- Plans d'amélioration</li> <li>- Concepts de communication</li> <li>- Concepts de marketing</li> <li>- Enquêtes</li> </ul>

**CRITERE 5****PROCESSUS****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 5	PROCESSUS
5C	<b>Les produits et services sont conçus et développés sur la base des besoins et des attentes des étudiants et des clients</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>répond aux attentes de la Confédération et du public, des commanditaires de prestations de services, des institutions de recherches et des communautés scientifiques;</li> <li>accorde de l'importance aux feedback des étudiants et des clients afin d'améliorer ou de développer les produits;</li> <li>interroge les clients sur leurs besoins, en parle avec eux et en tient compte;</li> <li>gère le développement de nouveaux produits afin de satisfaire aux attentes actuelles ou à venir des étudiants et des clients;</li> <li>procède à des enquêtes auprès de la clientèle et à des analyses de marché pour identifier les besoins et, si nécessaire, y adapte les produits;</li> <li>met en permanence à disposition de nouveaux produits correspondant aux demandes du marché;</li> <li>développe et utilise des méthodes créatives pour le développement de nouveaux produits;</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>s'appuie, lors de l'élaboration des plans de formation et des objectifs pédagogiques, sur la politique, la charte, la stratégie et le plan de développement;</li> <li>tient compte des attentes et des styles d'apprentissage des étudiants et les intègre aux objectifs pédagogiques;</li> <li>en tant qu'institution, veille à ce que les étudiants bénéficient d'un suivi adéquat et encouragent les contacts de ceux-ci avec le monde professionnel;</li> <li>apporte un soutien adéquat aux étudiants (par ex. encouragement de contacts entre les étudiants et les représentants du monde professionnel; met à leur disposition des services de médiation, par ex. pour résoudre des problèmes financiers ou en cas de conflit);</li> <li>prend en considération la participation des étudiants dans les processus de décision qui les concernent;</li> <li>élabore des plans de formation structurés et un concept pédagogique précis qui correspondent aux objectifs de formation;</li> </ol>
- <i>Ra&amp;D</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>intègre les commanditaires aux phases déterminantes de la recherche;</li> </ol>
- <i>Prestations de services</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>gère un service chargé du transfert des savoirs qui assure le suivi des transferts de savoirs vers l'intérieur et vers l'extérieur.</li> </ol>
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surveillance du marché</li> <li>- Evaluations</li> <li>- Enquêtes</li> <li>- Sondages d'opinion</li> <li>- Plans de projets Ra&amp;D et prestations de services</li> <li>- Service de médiation, questions financières</li> <li>- Plan de mesures, diagramme des priorités</li> </ul>

**CRITERE 5****PROCESSUS****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 5	PROCESSUS
5D	<b>Les produits sont élaborés, livrés et leur suivi est assuré</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure la façon dont l'institution
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>fait connaître, commercialise et vend des projets et des produits à des étudiants et des clients existants ou potentiels;</li> <li>assure un suivi des produits, si nécessaire par un service chargé du transfert des savoirs ou par un autre service;</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>révise et actualise régulièrement les contenus de enseignements;</li> <li>met en œuvre une évaluation de l'enseignement et de l'apprentissage;</li> </ol>
- <i>R&amp;D</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>garantit un dialogue constant avec les commanditaires (évaluations répétées de la réalisation des objectifs);</li> <li>propose un service après vente;</li> <li>conduit les projets à leur terme et en communique les résultats aux clients;</li> </ol>
- <i>Prestations de services</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>assure le respect des contrats conclus avec les clients (contenu, échéance, finances, qualité);</li> <li>conduit les projets à leur terme et en communique les résultats aux clients.</li> </ol>
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supports publicitaires</li> <li>- Guide de l'étudiant</li> <li>- Site Internet</li> <li>- Processus de service après vente</li> <li>- Concepts de communication</li> <li>- Concepts de marketing</li> <li>- Contrats</li> <li>- Evaluations</li> <li>- Enquêtes</li> <li>- Conventions de services</li> <li>- Management de projet</li> </ul>

**CRITERE 5****PROCESSUS****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Approche	Déploiement	Evaluation & Revue	Evaluation globale

CRITERE 5	PROCESSUS
5E	<b>Les relations avec les étudiants et les clients sont bonnes et s'améliorent sans cesse</b>
<b>Points clés</b>	Les domaines à traiter peuvent inclure
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. présenter de manière transparente la fréquence, la nature et le contenu des contacts avec les clients;</li> <li>2. la manière dont les informations utiles et stratégiques sont recueillies auprès des clients;</li> <li>3. anticiper les besoins des clients et des étudiants;</li> <li>4. la manière de soigner les relations avec les clients;</li> <li>5. développer des partenariats actifs avec les clients et leur offrir un accompagnement;</li> <li>6. la manière d'interroger les étudiants et les clients sur leur satisfaction concernant les prestations fournies;</li> <li>7. s'adresser aux étudiants et aux clients au moyen de publicités et d'une corporate identity;</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. la manière dont l'influence et le transfert des contenus de l'enseignement sont mis en œuvre dans la pratique par les diplômés;</li> </ol>
- <i>R&amp;D</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. la gestion d'un système d'information concernant les clients et les relations.</li> </ol>
- <i>Prestations de services</i>	
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concept de marketing et de communication</li> <li>- Planifications</li> <li>- Processus clients</li> <li>- Enquêtes</li> <li>- Analyse de marché</li> <li>- Système d'information et système clients</li> <li>- Publicité</li> </ul>

**CRITERE 6****RESULTATS CLIENTS****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Résultats	Eléments	Evaluation globale

**CRITERE 6****RESULTATS CLIENTS****6A****Mesures de la perception de l'institution par les étudiants et les clients****Points clés**

Ces mesures portent sur la manière dont les étudiants et les clients perçoivent l'organisation (au travers, par exemple, d'enquêtes auprès des étudiants et des clients, des félicitations et des réclamations, etc.). Les mesures peuvent inclure les aspects suivants:

Application▪ *Tous les domaines de prestations*

1. La disponibilité des interlocuteurs directs
2. La fiabilité
3. La communication, le suivi des contacts
4. La flexibilité
5. Le temps de réaction, le temps de réponse
6. La disponibilité à entrer en matière sur les besoins exprimés
7. L'image de l'institution
8. La qualité des locaux (par ex. salles de classe, salles de travail, restaurant)
9. La propreté des locaux
10. L'accessibilité des bâtiments (voitures, transports publics)
11. La qualité des machines, du matériel et des équipements informatiques
12. Les compétences et les comportements des collaborateurs de l'institution
13. Les informations écrites et documentations spécialisées
14. Le traitement des plaintes
15. Le soutien professionnel
16. Les dispositions en matière de garantie
17. La propension des étudiants et des clients à demander à l'institution d'autres produits ou prestations de services
18. La propension à recommander l'institution à d'autres personnes

▪ *Domaines spécifiques:*- *Formation de base, formation continue*

19. La communication des notes ou des qualifications dans les délais prévus
20. La remise des diplômes dans les délais prévus
21. Le nombre de rencontres avec de futurs employeurs (recrutement des nouveaux diplômés)
22. Les crédits ECTS
23. La satisfaction des étudiants

- *R&D*

24. La qualité conforme aux attentes
25. Les livraisons dans les délais prévus (projets)
26. L'innovation
27. La fiabilité

- *Prestations de services*

28. La compétitivité des prix
29. La qualité conforme aux attentes
30. Les livraisons dans les délais (projets)
31. L'innovation
32. La fiabilité
33. La compétitivité des prix
34. La qualité du contact avec les clients
35. Le service après vente.

**Base****Exemples de documents de preuve**

- Sources d'informations (par ex. organisations de consommateurs, groupes de discussion, système de ranking)
- Documents publicitaires, brochures d'informations, dossiers de presse
- Règlements
- Relevés de données, évaluations
- Enquêtes, questionnaires
- Evaluations nationales

**CRITERE 6****RESULTATS CLIENTS****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Résultats	Eléments	Evaluation globale

CRITERE 6	RESULTATS CLIENTS
6B	<b>Indicateurs de performance</b>
<b>Points clés</b>	Concernent les résultats des mesures dont on peut déduire le degré de satisfaction et de fidélité des étudiants et des clients – en distinguant entre hommes et femmes, lorsque cette distinction est pertinente. Les exemples sont:
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arrivées et départs des étudiants et des clients</li> <li>2. Nombre de distinctions et de prix reçus par des externes</li> <li>3. Compétitivité (analyses de marché et de concurrence)</li> <li>4. Taux de défauts et de manques</li> <li>5. Nombre et gestion des plaintes</li> <li>6. Nombre de clients réguliers (par ex. en fonction de la branche, de la taille)</li> <li>7. Nombre de recommandations effectives</li> <li>8. Liste d'attente</li> <li>9. Durée des relations commerciales</li> <li>10. Fréquence d'utilisation des produits proposés par les domaines de prestations</li> <li>11. Présence médiatique (par ex. presse quotidienne, revues spécialisées)</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Effectifs des classes ou des modules</li> <li>13. Nombre d'anciens étudiants dans les cours de formation continue (CPG) et les études postgrades (EPG)</li> <li>14. Taux d'abandon / taux d'échec / taux de réussite</li> <li>15. Pourcentage d'enseignants dispensant des cours dans le cadre des CPG et des EPG</li> <li>16. Débouchés professionnels / carrières des nouveaux diplômés / diplômés dont le profil des compétences est conforme au marché</li> <li>17. Nombre de candidats à la procédure d'admission</li> <li>18. Nombre de participants à des séances d'information</li> </ol>
- <i>R&amp;D</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Nombre de projets réalisés dans la pratique (ordonnés selon les ressources financières telles que la CTI, EUREKA ou start-up / spin-off)</li> <li>20. Rapport entre projets aboutis / projets déposés</li> <li>21. Nombre de projets faisant l'objet de collaborations avec d'autres institutions de recherche</li> </ol>
- <i>Prestations de services</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>22. Fréquence des recours à des prestations de services</li> <li>23. Part de marché</li> <li>24. Nombre de renouvellements de mandats.</li> </ol>
<b>Base</b>	<b>Exemples de documents de preuve</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statistiques OFS, OFFT</li> <li>- Statistiques internes</li> <li>- Indicateurs</li> <li>- Reporting</li> <li>- Rapports annuels et autres</li> <li>- Analyse du marché et de la concurrence</li> </ul>

**CRITERE 7****RESULTATS PERSONNEL****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Résultats	Eléments	Evaluation globale

CRITERE 7	RESULTATS PERSONNEL
7A	<b>Mesures de la perception de l'institution par le personnel</b>
<b>Points clés</b>	<p>Ces mesures portent sur la manière dont le personnel perçoit l'institution (au travers, par exemple, d'enquêtes, d'interviews, d'entretiens d'évaluation structurés).</p> <p>Les mesures peuvent inclure la façon dont le personnel perçoit l'organisation en ce qui concerne:</p>
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<p><i>La conduite</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vision, mission, charte, valeurs</li> <li>2. Climat institutionnel, environnement professionnel</li> <li>3. Identification des collaborateurs avec la vision et les valeurs de l'institution</li> </ol> <p><i>La politique et la stratégie</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Connaissances relatives à la politique et à la stratégie</li> <li>5. Evaluation de la communication</li> <li>6. Association aux processus de décision</li> <li>7. Identification des collaborateurs avec la stratégie de l'institution</li> </ol> <p><i>Les partenariats et les ressources</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Evaluation des installations (par ex., bâtiments, machines, infrastructures, laboratoires, appareils, matériel, dispositifs de sécurité, aménagement des places de travail)</li> <li>9. Evaluation de la sécurité au travail</li> </ol> <p><i>Les processus</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Evaluation des modèles régissant les horaires de travail</li> </ol> <p><i>Le management du personnel</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Salaire (bonus, malus)</li> <li>12. Reconnaissance des performances</li> <li>13. Conditions de travail</li> <li>14. Formation de base et formation continue professionnelle et didactique)</li> <li>15. Développement personnel</li> <li>16. Plans de carrière, égalité des chances et de traitement</li> <li>17. Répercussions extérieures de l'engagement en faveur de l'égalité de traitement</li> <li>18. Empressement à répondre à des besoins particuliers des collaborateurs</li> <li>19. Prévoyance en matière de santé et de prévention professionnelle.</li> </ol> <p>▪ <i>Domaines spécifiques:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formation de base, formation continue</i></li> <li>- <i>R&amp;D</i></li> <li>- <i>Prestations de services</i></li> </ul>
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultats d'évaluation</li> <li>- Enquêtes, sondages d'opinion, entretiens avec les collaborateurs, procès-verbaux</li> <li>- Directives de la SUVA</li> </ul>

**CRITERE 7****RESULTATS PERSONNEL****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Résultats	Eléments	Evaluation globale

CRITERE 7		RESULTATS PERSONNEL
7B	<b>Indicateurs de performance</b>	
<b>Points clés</b>	Concernent les résultats des mesures dont on peut déduire le degré de satisfaction des collaborateurs – en distinguant entre hommes et femmes, lorsque cette distinction est pertinente. Les exemples sont:	
<u>Application</u>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tous les domaines de prestations</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taux d'absentéisme (nombre, durée des absences)</li> <li>2. Taux d'accidents et de maladie</li> <li>3. Fluctuation du personnel</li> <li>4. Nombre d'initiatives et de propositions émises par le personnel</li> <li>5. Nombre de plaintes (y compris mobbing et harcèlement sexuel)</li> <li>6. Taux de succès dans le domaine de la formation de base et de la formation continue</li> <li>7. Entretiens d'évaluation portant sur la réalisation des objectifs</li> <li>8. Evaluation des formations</li> <li>9. Taux de réponses lors d'enquêtes effectuées auprès des collaborateurs</li> <li>10. Efficience et efficacité de la communication</li> <li>11. Engagement interdisciplinaire (transversal aux disciplines et aux domaines de prestations)</li> <li>12. Offre de prestations sociales et de services internes (par ex., réfectoires, garderies, sport)</li> <li>13. Temps mis par les cadres pour répondre à des demandes</li> <li>14. Echanges entre les enseignants et le corps intermédiaire.</li> </ol> </li> <li>▪ <i>Domaines spécifiques:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formation de base, formation continue</i></li> <li>- <i>R&amp;D</i></li> <li>- <i>Prestations de services</i></li> </ul> </li> </ul>		
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statistiques internes</li> <li>- Enquêtes</li> <li>- Indicateurs</li> <li>- Reporting</li> <li>- Rapports annuels</li> <li>- Documents concernant les entretiens avec les collaborateurs</li> </ul>	

**CRITERE 8****RESULTAT IMPACT SUR LA COLLECTIVITE****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Résultats	Eléments	Evaluation globale

**CRITERE 8****RESULTAT IMPACT SUR LA COLLECTIVITE****8A****Mesures de la perception de l'institution par la collectivité****Points clés**

Ces mesures peuvent porter sur les points suivants:

Application

- *Tous les domaines de prestations*

1. retombées collectives de la formation de base, de la formation continue, de la Ra&D et des prestations de services
2. retombées sur l'économie locale, nationale et internationale
3. Influence sur d'autres institutions de formation
4. Contribution à l'enseignement, à la recherche et/ou à la mise en œuvre de nouvelles formes de développement (par ex. développement durable)
5. Engagement particulier de l'institution pour répondre à des demandes sociales en matière, par exemple, d'égalité des chances, d'intégration, de pérennité, d'écologie, de culture ou de principes de formation tenant compte des besoins de la collectivité (par ex. préparation au monde du travail)
6. Comptes-rendus dans les médias
7. Relations publiques, relations avec des instances politiques, officielles et sociales
8. Soutien d'activités sportives et de loisirs
9. Possibilités d'utiliser les infrastructures de l'institution à des fins sociales (par ex. sport, manifestations)
10. Contacts nationaux et internationaux
11. Mesures de sécurité au travail et de protection de l'environnement (par ex., produits génériques, recyclage, traitement des eaux usées)
12. Ethique de l'institution dans l'enseignement, la recherche et les prestations de services

- *Domaines spécifiques:*

- *Formation de base, formation continue*

13. Retombées de modèles novateurs d'enseignement et d'apprentissages
14. Echanges d'étudiants
15. Promotion de concepts d'enseignement pluridisciplinaire
16. Plans d'études organisés de telle sorte que les échanges nationaux et internationaux sont facilités

- *Ra&D*

17. Projets et échanges intercantonaux, nationaux, européens ou internationaux entre HES
18. Effets sur la collectivité.

- *Prestations de services*

**Base**

Exemples de documents de preuve

- Rapports de gestion
- Rapports de recherches
- Programme de cours
- Enquêtes
- Feedback à l'issue de manifestations officielles
- Publications dans des quotidiens et des revues spécialisées
- Image donnée par les médias
- Enquêtes relatives à l'image de l'institution

**CRITERE 8****RESULTAT IMPACT SUR LA COLLECTIVITE****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Résultats	Eléments	Evaluation globale

CRITERE 8		RESULTAT IMPACT SUR LA COLLECTIVITE
8B	<b>Indicateurs de performance</b>	
<b>Points clés</b>	Se rapportent aux résultats des mesures que l'institution utilise pour contrôler, analyser, planifier, améliorer et prévoir les prestations et pour anticiper la perception de ces performances par la collectivité. Les exemples peuvent être:	
<i>Application</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tous les domaines de prestations</i></li> </ul>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre d'articles de presse</li> <li>2. Nombre d'émissions de radio et de télévision</li> <li>3. Nombre de prix et de distinctions</li> <li>4. Nombre de visiteurs du site Internet</li> <li>5. Nombre de manifestations officielles (par ex. conférences, journées portes ouvertes)</li> <li>6. Nombre de mandats / engagement publics des collaborateurs (par ex., mandats politiques, groupements d'intérêts, relations publiques, associations sportives, sociétés, conseil consultatif)</li> <li>7. Nombre de partenariats avec des établissements publics ou privés</li> <li>8. Retombées collectives des produits</li> <li>9. Nombre de projets d'utilité publique (engagement social)</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Domaines spécifiques:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formation de base, formation continue</i></li> <li>- <i>R&amp;D</i></li> <li>- <i>Prestations de services</i></li> </ul> </li> </ul>		<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Nombre d'étudiants par année</li> <li>11. Acceptation des nouveaux diplômés dans la collectivité et sur le lieu de travail</li> <li>12. Nombre de passages d'étudiants provenant d'écoles, d'organisations ou d'universités ou d'autres institutions.</li> </ol>
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articles de presse</li> <li>- Emissions radio ou télévision</li> <li>- Statistiques internes</li> <li>- Indicateurs</li> <li>- Reporting</li> </ul>	

**CRITERE 9****RESULTATS PERFORMANCES CLES****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Résultats	Eléments	Evaluation globale

CRITERE 9	RESULTATS PERFORMANCES CLES
9A	<b>Les résultats des performances clés</b>
<b>Points clés</b>	Ces mesures peuvent porter sur les points suivants:
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<p><i>Résultats financiers</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réalisation du mandat de prestations conformément au budget global</li> <li>2. Indicateurs financiers de performance (par ex. chiffre d'affaires, cash-flow, degré de couverture des frais, liquidités)</li> <li>3. Subventions</li> <li>4. Prestations de tiers</li> </ol> <p><i>Résultats non financiers</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Parts de marché</li> <li>6. Degré de réalisation des objectifs</li> <li>7. Résultats externes, évaluations internes</li> </ol>
▪ <i>Domaines spécifiques:</i>	
- <i>Formation de base, formation continue</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Dépenses administratives par étudiant</li> <li>9. Nombre d'étudiants par filière et par année</li> <li>10. Coût par étudiant, par diplôme, etc.</li> <li>11. Qualité des enseignants, de l'enseignement, des modules, des processus de soutien</li> <li>12. Enquêtes auprès des sortants</li> </ol>
- <i>R&amp;D</i>	13. Participation financière des secteurs publics et privés
- <i>Prestations de services</i>	14. Chiffre d'affaires, bénéfice
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptes annuels</li> <li>- Reporting</li> <li>- Statistiques internes</li> <li>- Rapports de "peers"</li> <li>- Rapports annuels</li> <li>- Rapport de révision</li> <li>- Rapport d'évaluation</li> </ul>

**CRITERE 9****RESULTATS PERFORMANCES CLES****Points clés****Forces****Points clés****Points d'amélioration****Evaluation**

Résultats	Eléments	Evaluation globale

CRITERE 9	RESULTATS PERFORMANCES CLES
9B	<b>Indicateurs de performance clés</b>
<b>Points clés</b>	L'institution se réfère aux résultats opérationnels et utilise ceux-ci pour surveiller, analyser, projeter et améliorer les résultats espérés des performances de l'institution. Les exemples sont les suivants:
<i>Application</i>	
▪ <i>Tous les domaines de prestations</i>	<p><i>Processus</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arrivées et départs des étudiants et des clients</li> <li>2. Nombre de projets réussis</li> <li>3. Nombre d'innovations</li> <li>4. Nombre des améliorations escomptées et valeur ajoutée</li> <li>5. Temps de développement jusqu'à l'introduction du produit sur le marché (time to market)</li> <li>6. Taux d'échec et de réussite des étudiants</li> <li>7. Nombre de projets de transfert</li> <li>8. Informations sur les collaborateurs (âge, sexe, origine, formation)</li> </ol> <p><i>Finances</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Coût total de l'institution (infrastructures incluses)</li> <li>10. Coûts de la formation de base d'un étudiant</li> <li>11. Attestation des coûts de chaque domaine spécialisé et de prestations de services</li> <li>12. Part des frais administratifs</li> <li>13. Part des financements internes et externes de chacun des produits</li> </ol> <p><i>Bâtiments, installations et matériaux</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. Degré d'utilisation</li> </ol> <p><i>Information et savoir</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15. Nombre de publications, expositions, concertes, distinctions, etc.</li> </ol> <p><i>Ressources externes, y compris les partenaires</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16. Nombre de partenariats et valeur ajoutée correspondante</li> <li>17. Nombre de produits novateurs issus de partenaires externes et valeur ajoutée correspondante</li> <li>18. Nombre d'améliorations obtenues de concert avec les partenaires et valeur ajoutée correspondante</li> </ol> <p>▪ <i>Domaines spécifiques:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formation de base, formation continue</i></li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>19. Durée moyenne des études</li> <li>20. Proportion entre les nombres d'étudiants et d'enseignants</li> <li>21. Proportion entre les heures de présence et le travail personnel</li> <li>22. Nombre des diplômés qui ont un emploi, après six mois par ex.</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>R&amp;D</i></li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>23. Volume des projets (en argent et en temps)</li> <li>24. Pourcentage de temps de travail des enseignants et des étudiants dans le cadre de projets R&amp;D</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Prestations de services</i></li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>25. Volume des prestations de services (en argent et en temps)</li> <li>26. Pourcentage de temps de travail des enseignants et des étudiants dans le cadre de projets de prestations de services.</li> </ol>
<b>Base</b>	Exemples de documents de preuve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statistiques OFS, OFFT</li> <li>- Statistiques internes</li> <li>- Indicateurs</li> <li>- Reporting</li> <li>- Rapports de gestion</li> <li>- Contrôle de projets.</li> </ul>



## Partie 3

### Annexes

#### A La matrice d'évaluation RADAR®

Utilisation de la matrice d'évaluation Radar®, d'après EFQM. Elle permet l'évaluation de chaque critère et sous-critère.

La matrice d'évaluation RADAR permet d'attribuer à chaque sous-critère une évaluation sous la forme d'un pourcentage. On y parvient en tenant compte de tous les éléments et attributs de la matrice pour le sous-critère concerné.

On utilise à chaque fois un tableau des critères "facteurs" et un tableau des critères "résultats".

Colonne 1 „Eléments“:

L'évaluation des sous-critères passe par une évaluation de chacun des éléments. On dispose d'une échelle d'évaluation de 0 à 100. La moyenne des évaluations des différents éléments constitue l'évaluation du sous-critère.

Colonne 2 „Composantes“: Chaque élément est subdivisé en composantes. Ces composantes servent à évaluer plus précisément les éléments. Dans la matrice, ils sont accompagnés de commentaires facilitant la compréhension. Les composantes contribuent à accroître l'objectivité de l'évaluation.

Colonne 3 et suivantes: Selon l'évaluation des preuves existantes ou présentées concernant le sous-critère, on cocherà la case horizontale correspondante. La tendance générale de ces mentions détermine la valeur de l'élément sur l'échelle globale..

La dernière ligne de la matrice ("total général") est déterminante pour l'évaluation du modèle.

® RADAR is a registered trademark. Copyright © 1999 EFQM



Sous-critère: .....

## MATRICE D'EVALUATION RADAR FACTEURS

Eléments	Composantes	Taux de réalisation	0%	25%	50%	75%	100%
Approche	<b>Eprouvée:</b> - L'approche est rationnelle - L'approche est fondée sur des processus bien définis - L'approche est centrée sur les besoins des parties prenantes	Aucune preuve ou anecdotique	Quelques éléments de preuve	Des preuves	Preuves manifestes	Totalement prouvée	
	<b>Intégrée:</b> - L'approche soutient la politique et la stratégie - Les approches sont cohérentes entre elles	Aucune preuve ou anecdotique	Quelques éléments de preuve	Des preuves	Preuves manifestes	Totalement prouvée	
	<b>Total</b>	0 5 10 15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100		
Eléments	Composantes:	Taux de réalisation	0%	25%	50%	75%	100%
Déploiement	<b>Mise en œuvre:</b> - L'approche est mise en œuvre	Aucune preuve	Mise en œuvre dans env. 1/4 des domaines concernés	Mise en œuvre dans 1/2 des domaines concernés	Mise en œuvre dans env. 3/4 des domaines concernés	Mise en œuvre dans tous les domaines concernés	
	<b>Systématique:</b> - L'approche est déployée de façon structurée, selon une procédure planifiée et méthodologiquement fondée	Aucune preuve ou anecdotique	Quelques éléments de preuve	Des preuves	Preuves manifestes	Totalement prouvée	
	<b>Total</b>	0 5 10 15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100		
Eléments	Composantes	Taux de réalisation	0%	25%	50%	75%	100%
Evaluation & Revue	<b>Mesure:</b> - Il existe une mesure régulière de l'efficacité de l'approche et de sa mise en œuvre	Aucune preuve ou anecdotique	Quelques éléments de preuve	Des preuves	Preuves manifestes	Totalement prouvée	
	<b>Apprentissage:</b> - Identification des meilleures pratiques et du potentiel d'amélioration	Aucune preuve ou anecdotique	Quelques éléments de preuve	Des preuves	Preuves manifestes	Totalement prouvée	
	<b>Amélioration:</b> - Les résultats de la mesure et du processus d'apprentissage sont analysés et utilisés pour identifier, hiérarchiser, planifier et mettre en œuvre les améliorations	Aucune preuve ou anecdotique	Quelques éléments de preuve	Des preuves	Preuves manifestes	Totalement prouvée	
	<b>Total</b>	0 5 10 15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100		
<b>Total général</b>		0 5 10 15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100		

Copyright



Sous-critère: .....

## MATRICE D'EVALUATION RADAR RESULTATS

Eléments	Taux de réalisati on Composantes	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Résultats</b>	<b>Tendances</b> - Les tendances sont positives ET/OU - On constate une bonne performance durable	Pas de résultats ou résultats anecdotiques	Tendances positives et/ou performances satisfaisantes pour environ 1/4 des résultats sur au moins 3 ans	Tendances positives et/ou bonnes performances durables pour au moins la 1/2 des résultats sur au moins 3 ans	Tendances positives et/ou bonnes performances durables pour au moins la 3/4 des résultats sur au moins 3 ans	Tendances positive et/ou bonnes performances durables pour l'ensemble des résultats sur au moins 3 ans
	<b>Objectifs:</b> - Les objectifs sont atteints - Les objectifs sont pertinents (appropriés?)	Pas de résultats ou résultats anecdotiques	Objectifs atteints et pertinents pour 1/4 des résultats	Objectifs atteints et pertinents pour la 1/2 des résultats	Objectifs atteints et pertinents pour 3/4 des résultats	Objectifs atteints et pertinents pour l'ensemble des résultats
	<b>Comparaisons:</b> - Comparés à d'autres, les résultats sont bons ET/OU - Comparés aux "premiers de classe", les résultats sont bons	Pas de résultats ou résultats anecdotiques	Comparaisons positives pour environ 1/4 des résultats	Comparaisons positives pour environ 1/2 des résultats	Comparaisons positives pour environ 3/4 des résultats	Comparaison positive pour l'ensemble des résultats
	<b>Causes:</b> - Les résultats sont le fruit de l'approche	Pas de résultats ou résultats anecdotiques	Rapport de cause à effet déterminé pour environ 1/4 des résultats	Rapport de cause à effet déterminé pour environ 1/2 des résultats	Rapport de cause à effet déterminé pour environ 3/4 des résultats	Rapport de cause à effet déterminé pour l'ensemble des résultats
	<b>Total</b>	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Eléments	Taux de réalisati on Composantes	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Etendue</b>	<b>Etendue</b> - Les résultats portent sur des domaines appropriés - Les résultats sont segmentés de manière pertinente, par ex. selon la clientèle ou le secteur d'activité	Pas de résultats ou résultats anecdotiques	Les résultats concernent 1/4 des domaines et des activités concernés	Les résultats concernent 1/4 des domaines et des activités concernés	Les résultats concernent 3/4 des domaines et des activités concernés	Les résultats concernent l'ensemble des domaines et des activités concernés
	<b>Total</b>	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
<b>Total général</b>		0 5 10 15 20 25 30 35	40 45 50 55 60 65 70 75 80 85	90 95 100		



**B Profil des forces et du potentiel d'améliorations**

Exemple : critère 4C



**CRITERE 4****PARTENARIAT ET RESSOURCES****4C****Les bâtiments, les équipements et le matériel sont gérés****Points clés\* Forces**

- 4C3 Les besoins des groupes d'intérêts concernés sont pris au sérieux et examinés  
 4C5 S'agissant de l'achat de matériel, le personnel a été sensibilisé à une réflexion en termes de coût/bénéfice.

**Points clés\* Potentiels d'amélioration**

- 4 C2/1. Un approvisionnement orienté vers les besoins dans le domaine de la technologie de l'information (IT) n'est pas apparent; les contraintes stratégiques font défaut.  
 4C5/2. La mesure de la performance du fournisseur ne ressort que partiellement.  
 4C5/3. Mis à part l'appel d'offre, les standards sur lesquels reposent les choix des fournisseurs ne sont pas manifestes.  
 4C5/4. L'application des critères d'approvisionnement n'est pas totalement démontrée.

**Exemple d'un plan d'action:****Potentiel d'améliorations hautement prioritaires selon l'évaluation du critère 4**

Les domaines d'amélioration du critère 4 ont été jugés par les assesseurs des points de vue suivants :

- conséquences sur le développement de l'institution,

- rentabilité (bénéfices / coûts) et

- urgence

A partir de là, une échelle a été établie, allant de 1 (peu de conséquences, donc moins urgent) à 5 (nombreuses conséquences, donc urgent).

Les cinq domaines d'amélioration où une action s'impose sont les suivants :

N°	Potentiels d'amélioration	Mesures	Responsabilité	Echéance
				Décisions de la direction le 18.04.02
4C2/1.*	Dans le domaine des technologies de l'information, l'approvisionnement orienté vers les besoins n'est pas apparent. Les options stratégiques font défaut.	Définir des options stratégiques pour le domaine des technologies d'information (TI).	XY donne mandat au service responsable des TI	31.08.2002 2 concepts disponible
4D1/3.	Le positionnement des nouveaux supports TI par rapport à leur utilité stratégique apparaît peu.	Compléter les demandes d'approvisionnement en accord avec les impératifs stratégiques.	EF	Dès 2003
4E2/4.	On ne voit pas clairement comment on procède à la formation systématique des utilisateurs (info) et des usagers (instruments).	Développer un concept d'information et de communication en vue de la formation des collaborateurs.	AB	15.05.2002

\*Légende : 4C2/1 : 4C = sous-critère 4C; 2 = point clé 2; 1. =premier potentiel d'amélioration



## C Glossaire

NOTION	EXPLICATION
Accréditation	Procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques (notamment: certification, audits qualité)
Apprentissage	L'acquisition et la compréhension d'informations pouvant conduire à des améliorations ou à des modifications. les activités formatives d'une organisation sont, par ex: le benchmarking, l'évaluation et/ou les audits conduites en interne ou en externe. L'apprentissage et la qualification professionnelle font partie des activités formatives.
Auto-évaluation	Evaluation critique de ses propres prestations compte tenu d'objectifs fixés
Balanced Score Card	Instrument servant à la réalisation de la stratégie.
Benchmark	Mesure de référence; par ex. une performance de "premier de classe".
Business Excellence	Autre expression pour désigner le concept de management par la qualité totale
Certification	Confirmation et reconnaissance d'une entreprise ayant introduit et appliquant un système de management par la Qualité répondant aux exigences définies
Clients	Destinataires des produits ou prestations offerts par l'école. Acteur clé dont la satisfaction est le but de toute activité.
Clients externes	Clients externes à l'organisation qui demandent une prestation de service contre un paiement. Les clients peuvent également faire partie de la chaîne de vente
Clients internes	Collaborateurs et étudiants de l'organisation qui dépendent de prestations de services internes
Collaborateurs	Ensemble des employés de l'organisation, que ce soit les employés à plein temps, à temps partiel, sous contrat ou les intérimaires
Concurrence	Aux niveaux national et international: - Hautes écoles, HES, universités - Instituts publics et privés, instituts de formations continues, instituts de conseils
Corps intermédiaire	Collaborateurs scientifiques et assistants
Corporate Identity	Couvre les domaines de Corporate Communication (moyens de communication), Corporate Behaviour (comportement) et Corporate Design (Communication visuelle)
Corporate Social Responsibility	Cf. Société
Créativité	Développement d'idées, de meilleures méthodes de travail et / ou de produits et de prestations de service.
Critères	Les critères correspondent aux 9 entités du modèle EFQM utilisées pour évaluer le progrès qualitatif d'une organisation. Les critères et les sous-critères sont des entités qui ne doivent pas être modifiés.
Culture	Eventail complet des comportements éthiques et valeurs que transmettent, mettent en pratique et renforcent les membres d'une organisation
Dirigeants	Individus qui coordonnent et équilibrivent les intérêts des parties prenantes de l'institution. Il s'agit notamment de: l'équipe de direction, tous les autres cadres et les responsables d'équipes qui occupent un poste de leader ou remplissent ce rôle dans un domaine quelconque.
Domaines	Domaines, départements, divisions, administrations, services techniques
Domaines de prestations	Formation de base, formation continue, Ra&D, prestations de services
Efficacité	Mesure contrôlant si les activités planifiées et les objectifs ont été atteints. Autrement dit, il s'agit de mesurer le degré de réalisation des objectifs, soit le rapport entre les résultats recherchés et les résultats atteints

NOTION	EXPLICATION
Efficience	Mesure de qualité faisant le rapport entre le résultat obtenu et les ressources engagées pour l'obtenir. Améliorer l'efficience signifie réaliser les mêmes objectifs avec moins de ressources
EFQM	<b>European Foundation for Quality Management</b> , Fondation européenne pour le management par la qualité.
Egalité	Egalité de traitement des personnes, indépendamment du sexe, d'un handicap physique, de la culture, de la langue ou de la confession
Ethique	Valeurs morales et universelles qu'adopte et respecte une institution
Evaluation	A la base: opération visant à vérifier l'aptitude d'un collaborateur ou d'un groupe de collaborateurs à fournir les produits et services selon des objectifs fixés (coûts, délais). Par extension, l'évaluation peut avoir d'autres buts que de porter spécifiquement sur la satisfaction à des objectifs et viser à l'amélioration des compétences du collaborateur ainsi que des processus de travail. Cf. Auto-évaluation
Excellence	Pratique ou démarche de travail de haut niveau, orienté sur la recherche de la qualité totale et se démarquant de ce qui existe dans les autres entreprises
Financement	Fonds à court terme nécessaires à l'exploitation quotidienne de l'institution. D'autre part, fonds propres investis dans diverses sources en vue d'assurer le financement à long terme de l'institution
Groupe d'intérêts	Ensemble de personnes partageant des intérêts communs et réunies dans des formes d'organisation variées
HES	<b>Haute école spécialisée</b>
Indicateur clé	Indicateur de performance central qui permet de contrôler l'efficacité et l'efficience des performances d'une organisation
Infrastructures	Bâtiments, machines, matériaux, équipements informatiques et de communication
Innovation	Traduction pratique d'idées en nouveaux produits, services, processus, systèmes et réseaux d'interdépendance avec la collectivité
Information technology	Technologie de l'information
Indicateur	Mesure ou donnée fournissant un renseignement sur la performance d'un appareil, d'un processus de travail, d'un collaborateur ou d'une équipe relativement à des objectifs préalablement fixés. Les indicateurs fournissent des informations pour l'élaboration de tableaux de bord
Institution	L'école dans son ensemble, avec tous les domaines de prestations et les domaines d'enseignement
Management de la qualité	Ensemble des activités de management qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance qualité, l'amélioration continue dans le cadre du système de management de la qualité
Mission	Description de la vision ou de la raison d'être d'une organisation, qui explique pourquoi elle existe
Objectifs d'enseignement	Objectifs didactiques pour les enseignants.
Objectifs de formation	Vue d'ensemble des programmes d'études ou d'une filière
Paramètre clé	Cf. Indicateur de performance clé
Partenaires	Terme désignant une relation de travail entre deux ou plusieurs parties créant de la valeur pour le client
Partenaire clé	Partenaire central et important d'une organisation
Partenariat	Accord liant des partenaires (contrat, convention)
Partie prenante	Cf. Groupes d'intérêts
Perception	Avis d'un individu ou d'un groupe de personnes

NOTION	EXPLICATION
Performance	Résultats de la mesure pour l'acquisition d'un individu, d'une équipe, d'une unité d'organisation ou d'un processus
Performance clé	Performance centrale et importante
Pertinence	Conformité entre les besoins en compétences d'une organisation, entreprise et le profil de compétences recherché
Plan de formation	Vue d'ensemble des programmes d'études ou d'une filière
Points clés	Outils permettant de chercher les mesures, respectivement les résultats, par rapport aux critères concernés. Les points clés servent à l'analyse des procédures et des marches à suivre. Les points clés peuvent être étendus, modifiés ou omis.
Processus	Une ou plusieurs activités, soumises à contrôles, utilisant des ressources pour transformer des éléments entrants (matériel, énergie, technologies, informations, ressources financières...) en éléments sortants (produits ou services)
Processus clé	Processus central d'un établissement qui vise en particulier une plus-value pour le client. cf. Processus
Produits	Produits ou prestations des tiers ou des domaines de spécialisation
RADAR	La matrice de notation RADAR constitue la méthode d'évaluation utilisée pour noter les candidatures au Prix Européen de la Qualité. Elle peut également être appliquée par des organisations qui souhaitent disposer d'une évaluation à des fins comparatives ou autres. <b>(Result, Approach, Deployment, Assessment and Review)</b>
Ra&D	Recherche appliquée et développement
Référentiel	Formalisation d'une activité ou d'un ensemble d'activités pouvant être pris comme exemple
Réseaux	Réseaux national, international, centres de compétences
Respectueux	Cf. Ethique
Société	Toute personne concernée par l'institution et qui ne fait pas partie des collaborateurs, des clients ou des partenaires. A cette notion est étroitement liée celle de Corporate Social Responsibility.
Sous-critères	Cf. Critère
Stakeholder	Cf. Groupe d'intérêts
Stratégie	Correspond à l'orientation choisie par une organisation pour réaliser sa vision, sa mission, ses valeurs et sa politique.
Système de management	Structure des processus et des méthodes grâce auxquelles l'institution s'assure que toutes les tâches nécessaires à l'atteinte des objectifs sont mises en place
Système de management par la qualité	Système intégrant l'ensemble de l'organisation, des ressources, des processus, des procédures nécessaires pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs fixés Cf. Système de management
Tableau de bord	Représentation synthétique d'informations importantes (par exemple des indicateurs) permettant de suivre, puis d'analyser la réalisation de projets ou programmes d'actions. L'objectif est de mettre en évidence les résultats significatifs, les exceptions, les écarts et les tendances
Valeurs	Perceptions et attentes qui décrivent le comportement du personnel de l'institution et sur lesquelles reposent tous les rapports professionnels (confiance, soutien, vérité, par ex.)
Vision	Projection d'un groupe ou d'une entreprise dans l'avenir, fixant de manière plus ou moins précise des buts et un chemin pour les atteindre