



schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

agence suisse  
d'accréditation et  
d'assurance qualité

agenzia svizzera di  
accreditamento e  
garanzia della qualità

swiss agency of  
accreditation and  
quality assurance

## Accréditation institutionnelle

# Haute école fédérale en formation professionnelle (HEFP)

Rapport d'évaluation externe | 11 novembre 2022



## **Contenu :**

**Section A** – Décision du Conseil suisse d'accréditation

**Section B** – Accréditation selon la LEHE et proposition d'accréditation de l'AAQ

**Section C** – Rapport des expert-e-s

**Section D** – Prise de position de la Haute école fédérale en formation professionnelle



## **Section A**

### **Décision du Conseil suisse d'accréditation**

23 septembre 2022



Décision  
du Conseil suisse d'accréditation

**Accréditation institutionnelle  
de la Haute école fédérale en formation  
professionnelle**

**I. Bases juridiques**

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

Ordonnance du Conseil des hautes écoles du 28 mai 2015 pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (ordonnance d'accréditation LEHE), RS 414.205.3;

Règlement du 12 mars 2015 relatif à l'organisation du Conseil suisse d'accréditation (ROrg-CSA).

**II. Faits**

Le 15 janvier 2021, la Haute école fédérale en formation professionnelle (ci-après la HEFP) a déposé une demande d'accréditation institutionnelle en tant qu'«haute école pédagogique», selon l'article 8, alinéa 1 de l'ordonnance d'accréditation LEHE.

L'Institution a choisi l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (ci-après désignée par l'«AAQ» ou l'«Agence») comme agence d'accréditation.

Il a été convenu de choisir le français comme langue de la procédure, conformément à l'article 9, alinéa 7 de l'ordonnance d'accréditation LEHE.

En vertu de l'article 4, alinéas 1 et 2 de l'ordonnance d'accréditation LEHE, le Conseil d'accréditation a décidé ensuite, le 26 mars 2021, d'entrer en matière sur la demande de la HEFP.

L'AAQ a ouvert la procédure le 29 juin 2021.

Suivant l'article 30 LEHE, le groupe d'experts a vérifié, sur la base du rapport d'autoévaluation daté du 15 décembre 2021 et de la visite sur place des 28 au 30 mars 2022, que les conditions d'accréditation sont remplies, puis a consigné ses conclusions dans un rapport.

L'AAQ a formulé une proposition d'accréditation sur la base des documents pertinents pour la procédure – soit en particulier le rapport d'autoévaluation et le rapport d'évaluation externe – et a soumis le rapport du groupe d'experts ainsi que sa proposition d'accréditation à la HEFP le 13 juin 2022 pour que cette dernière prenne position.

De fait, la HEFP a pris position sur le rapport du groupe d'experts et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ le 5 juillet 2022.

Enfin, le 28 juillet 2022, l'AAQ a demandé au Conseil suisse d'accréditation d'accréditer la HEFP en tant qu'«haute école pédagogique».

### III. Considérants

#### 1. *Évaluation du groupe d'experts*

L'AAQ relève les considérants suivants du groupe d'experts:

«Le groupe d'expert-e-s commence son évaluation globale en remarquant que la HEFP vit actuellement des mutations profondes. Devenir une haute école entraîne en effet de grands changements, qui s'ajoutent au défi quotidien d'appartenir à la fois au monde académique et au monde professionnel. La HEFP tient son profil particulier du mélange inédit de ces deux sphères, et les expert-e-s y perçoivent à la fois une force et un potentiel écueil. Si la haute école peut se féliciter d'être devenue une référence nationale unique dans le domaine de la formation professionnelle, elle doit toutefois tisser des liens plus étroits avec les autres institutions présentes dans le paysage suisse des hautes écoles.

De manière générale, le groupe d'expert-e-s émet une évaluation positive de la HEFP. La qualité au sein de l'institution se manifeste comme une culture vécue dans tous les domaines et sur tous les sites de formation. Le système d'assurance qualité (SAQ) repose sur une participation active et répond à un principe de transparence. Les expert-e-s remarquent que ces deux aspects sont très présents dans l'institution et que la volonté d'intégration des différents groupes représentatifs s'avère très positive. Elles et il notent encore que l'orientation de la haute école, qui tend vers la pratique professionnelle, possède un impact bénéfique sur l'offre de formation et ce, indépendamment des sites concernés. Enfin, le groupe d'expert-e-s souligne qu'une attention est accordée à l'égalité des chances et à la durabilité, que ce soit d'un point de vue écologique, économique ou social.

Cependant, selon le groupe d'expert-e-s, la HEFP possède encore une marge de progression. Les expert-e-s saluent les efforts quotidiens et l'envie réelle d'amélioration, mais soulignent aussi la trop grande complexité du système d'assurance qualité et son ancrage partiel à certains niveaux de l'institution. Le SAQ produit en outre un nombre impressionnant de documents et de rapports, dont certains sont surnuméraires. Le groupe d'expert-e-s identifie également une marge

de progression dans le domaine de la recherche: la HEFP doit s'atteler à son académisation, tout en conservant son orientation initiale vers la pratique professionnelle. Elle doit par conséquent parvenir à valoriser ses liens avec le monde professionnel, tout en améliorant son domaine de la recherche, pouvant agir en synergie avec celui de l'enseignement. Les expert-e-s notent encore que la promotion de la relève doit être développée et que les conditions d'accès au professorat doivent être mieux définies et communiquées. Elles et il observent aussi que la participation des différents groupes représentatifs peut être renforcée et soulignent en ce sens toute l'importance de l'Ordonnance sur la participation, actuellement en cours d'élaboration. Elles et il notent également la nécessité de renforcer la coordination entre le service des finances et celui des ressources humaines, afin d'optimiser la répartition des ressources et d'alléger la charge de travail du personnel. En matière de durabilité, les expert-e-s ne trouvent aucun plan d'action structuré qui permette l'organisation des mesures prises et de développer ou d'anticiper les prochaines étapes du développement. Enfin, les échanges transversaux entre les différents sites de la HEFP mériteraient d'être renforcés, de manière à accroître le sentiment d'appartenance à une institution nationale.

Malgré ces améliorations possibles, les conclusions du groupe d'expert-e-s permettent de constater que la HEFP dispose d'un système d'assurance qualité couvrant tous les domaines et les processus de la haute école. Le groupe d'expert-e-s considère donc que le critère premier de l'accréditation institutionnelle selon l'art. 30 LEHE est satisfait.

Le groupe d'expert-e-s estime que cinq domaines doivent aujourd'hui être améliorés:

- Le système d'assurance qualité (art. 30, al. 1, let. a, ch. 1, LEHE ; standards 1.2 et 2.1)
- La participation (art. 30, al. 1, let. a, ch. 4, LEHE ; standards 2.3)
- Le développement durable (art. 30, al. 1, let. a, ch. 6, LEHE ; standards 2.4)
- La qualification du personnel (art. 30, al. 1, let. a, ch. 1, LEHE ; standard 4.3)
- La promotion de la relève (art. 30 al. 1, let. A, ch. 1 LEHE ; standard 4.3)

Après avoir analysé le standard 1.2, le groupe d'expert-e-s conclut que «l'orientation du SAQ doit être révisée car la somme et le rythme des évaluations conduites nuisent à son efficacité. Afin d'optimiser le développement d'une stratégie capable de soutenir la haute école, il semble également essentiel de réduire le nombre d'OS [objectifs stratégiques] car il s'avère lui aussi un frein au développement de la politique qualitative de la HEFP. Le groupe d'expert-e-s estime donc que les priorités du système d'assurance qualité doivent être clarifiées et ses pratiques simplifiées. Il convient tout d'abord de rassembler les objectifs stratégiques par catégorie, de manière à soulager le système de la pression constante de sa redevabilité. Cette dernière doit en effet renouer avec sa nature d'outil de contrôle et non s'avérer le but de la stratégie de l'assurance qualité. De même, afin de désengorger le système d'évaluation, les expert-e-s demandent d'effectuer des choix dans le suivi des évaluations: la permanence de contrôle doit laisser place à une périodicité plus espacée et à une évaluation plus ciblée. Elles et il proposent également de négocier avec les organes responsables, afin d'opter pour une structure plus souple permettant de diminuer la production des rapports de suivi.» Par conséquent, les expert-e-s évaluent le standard 1.2 comme «partiellement atteint» et recommandent une condition:

Condition n°1:

La HEFP redéfinit son système d'assurance de la qualité en vue de sa clarification et de sa simplification, afin qu'il soutienne de manière efficace le développement de la stratégie de la haute école.

Dans son analyse du standard 2.1, le groupe d'expert-e-s conclut que «l'organisation et le développement du nouveau système envisagé ne sont pas encore suffisamment clairs et définis.» Ainsi, de nombreuses questions organisationnelles importantes n'ont pas encore trouvé de réponses et l'intégration des différents sites dans l'organisation centrale de l'institution reste en partie indéterminée. En outre, le regroupement des formations initiale et continue n'est pas achevé et le rôle du Conseil de la HEFP dans les nouveaux processus pas encore défini. Par conséquent, les expert-e-s évaluent le standard 2.1 comme «partiellement atteint» et recommandent une condition:

Condition n°2:

La HEFP identifie les points de convergence de son système d'assurance qualité – en particulier des processus décisionnels –, simplifie la structure de celui-ci et le réorganise, afin que la haute école puisse pleinement atteindre ses différentes missions et ses objectifs stratégiques.

Dans leur analyse du standard 2.3, les expert-e-s constatent que certains groupes de la haute école sont sous-représentés dans la réglementation (Ordonnance sur la participation et Règlement d'organisation). La HEFP prend d'ores et déjà des mesures pour remédier aux lacunes constatées – notamment pour améliorer les droits de participation du personnel et du corps étudiant –, par exemple en révisant son Ordonnance sur la participation. Le groupe d'expert-e-s estime cependant que l'ordonnance actuellement prévue ne tient pas suffisamment compte des groupes représentatifs. Il estime également que le Règlement d'organisation en cours de révision doit être également complété et mentionner la participation. Par conséquent, les expert-e-s évaluent le standard 2.3 comme «partiellement atteint» et recommandent une condition:

Condition n°3:

La HEFP établit une ordonnance sur la participation et un règlement d'organisation assurant les conditions-cadre permettant à tous ses groupes représentatifs de disposer d'un droit de participation approprié et d'un fonctionnement indépendant.

Dans leur analyse du standard 2.4, les expert-e-s constatent un grand nombre de mesures concrètes et prometteuses dans le domaine de la durabilité. Cependant, elles et il remarquent aussi que tous les groupes de la HEFP ne sont pas au fait des actions entreprises et de la logique dans laquelle elles s'insèrent. Elles et il relèvent alors la nécessité de définir une véritable stratégie, institutionnalisée, qui concerne le développement durable et tienne compte de l'égalité des chances dans la durabilité sociale. Par conséquent, le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.4 comme «partiellement atteint» et recommande la condition suivante:

Condition n°4:

La HEFP définit un plan d'action découlant de sa stratégie institutionnelle et assure sa mise en œuvre et son suivi, tant par rapport à une durabilité sociale – contenant notamment des indicateurs liés à l'égalité des chances –, qu'économique ou écologique.

Dans son analyse du standard 4.3, le groupe d'expert-e-s constate que la HEFP ne dispose pas d'un concept de promotion de la relève académique. De même, le groupe d'expert-e-s estime qu'il manque un concept général pour le développement de la carrière des collaborateur-ric-e-s. Par conséquent, il évalue le standard 4.3 comme «partiellement atteint» et recommande une condition:

Condition n°5:

La HEFP établit un concept de promotion de la relève et des carrières, et le communique efficacement.»

*2. Appréciation de l'analyse et de la proposition du groupe d'experts par l'AAQ*

L'AAQ apprécie l'analyse et la proposition du groupe d'experts de la manière suivante:

«L'AAQ constate que le groupe d'expert-e-s a examiné tous les standards. Ses évaluations et ses conclusions sont cohérentes et liées aux standards. L'Agence note également que les conditions proposées sont appropriées et permettent de garantir le développement du système d'assurance qualité.

L'AAQ relève que le groupe d'expert-e-s confirme, par son évaluation du standard 3.1, que la HEFP mène des activités d'enseignement, de recherche et offre des prestations de services qui correspondent à son profil de haute école pédagogique selon la LEHE.

L'Agence constate que la HEFP remplit les conditions de l'article 30 LEHE pour l'accréditation institutionnelle:

*- Article 30, alinéa 1, lettre a et c*

L'analyse des standards selon l'Ordonnance pour l'accréditation par le groupe d'expert-e-s montre que la HEFP remplira entièrement les critères énoncés à la lettre a ainsi qu'à la lettre c une fois les conditions satisfaites.

*- Article 30, alinéa 1, lettre b*

En tant que haute école pédagogique les exigences selon l'article 30, alinéa 1, lettre b ne sont pas applicables.»



### 3. Proposition d'accréditation de l'AAQ

L'AAQ formule la proposition d'accréditation suivante:

«En se fondant sur le rapport d'autoévaluation de la HEFP, sur l'analyse et la recommandation d'accréditation qui figurent dans le rapport du groupe d'expert-e-s ainsi que sur la prise de position de la haute école, l'AAQ propose d'accréditer la HEFP en tant qu'«haute école pédagogique» conformément à l'article 29 de la LEHE, à cinq conditions:

Condition n°1:

La HEFP redéfinit son système d'assurance de la qualité en vue de sa clarification et de sa simplification, afin qu'il soutienne de manière efficace le développement de la stratégie de la haute école.

Condition n°2:

La HEFP identifie les points de convergence de son système d'assurance qualité – en particulier des processus décisionnels –, simplifie la structure de celui-ci et le réorganise, afin que la haute école puisse pleinement atteindre ses différentes missions et ses objectifs stratégiques.

Condition n°3:

La HEFP établit une ordonnance sur la participation et un règlement d'organisation assurant les conditions-cadre permettant à tous ses groupes représentatifs de disposer d'un droit de participation approprié et d'un fonctionnement indépendant.

Condition n°4:

La HEFP définit un plan d'action découlant de sa stratégie institutionnelle et assure sa mise en œuvre et son suivi, tant par rapport à une durabilité sociale – contenant notamment des indicateurs liés à l'égalité des chances –, qu'économique ou écologique.

Condition n°5:

La HEFP établit un concept de promotion de la relève et des carrières, et le communique efficacement.

L'AAQ estime qu'un délai de 2 ans pour remplir les conditions est raisonnable.

L'Agence propose de procéder à l'examen des conditions dans le cadre d'un examen «sur dossier» avec deux expert-e-s, accompagné-e-s éventuellement d'une brève visite sur place, ciblée.»

### 4. Prise de position de la Haute école fédérale en formation professionnelle

L'AAQ résume ainsi la prise de position de la Haute école fédérale en formation professionnelle: «Le rapport du groupe d'expert-e-s et la proposition d'accréditation ont été soumis à la HEFP le 13 juin 2022. Celle-ci a pris position sur les documents transmis le 5 juillet 2022. Elle remercie

l'AAQ et le groupe d'expert-e-s pour le travail effectué durant toute la procédure. Elle reconnaît la pertinence des conditions et des recommandations, ainsi que la convenance des délais proposés pour leur réalisation. Elle note également la richesse de l'analyse du groupe d'expert-e-s et leur bonne compréhension de la situation particulière dans laquelle la haute école se trouve actuellement. La HEFP se prononce ensuite sur les conditions et énonce succinctement la manière dont elle entend les remplir.»

#### 5. *Appréciation du Conseil suisse d'accréditation*

Le Conseil d'accréditation se rallie entièrement aux considérants et à la proposition de l'agence.

### **IV. Décision**

Vu ce qui précède, le Conseil suisse d'accréditation décide:

1. La Haute école fédérale en formation professionnelle (HEFP) est accréditée en tant que «haute école pédagogique» sous réserve des conditions suivantes:
  - 1.1 La HEFP redéfinit son système d'assurance de la qualité en vue de sa clarification et de sa simplification, afin qu'il soutienne de manière efficace le développement de la stratégie de la haute école.
  - 1.2 La HEFP identifie les points de convergence de son système d'assurance qualité – en particulier des processus décisionnels –, simplifie la structure de celui-ci et le réorganise, afin que la haute école puisse pleinement atteindre ses différentes missions et ses objectifs stratégiques.
  - 1.3 La HEFP établit une ordonnance sur la participation et un règlement d'organisation assurant les conditions-cadres permettant à tous ses groupes représentatifs de disposer d'un droit de participation approprié et d'un fonctionnement indépendant.
  - 1.4 La HEFP définit un plan d'action découlant de sa stratégie institutionnelle et assure sa mise en œuvre et son suivi, par rapport tant à une durabilité sociale – contenant notamment des indicateurs liés à l'égalité des chances –, qu'une durabilité économique et écologique.
  - 1.5 La HEFP établit un concept de promotion de la relève et des carrières, et le communique efficacement.
2. La HEFP doit livrer au Conseil d'accréditation un rapport sur la réalisation des conditions dans un délai de 24 mois suivant la décision du Conseil d'accréditation, soit jusqu'au 22 septembre 2024.
3. La vérification de la réalisation des conditions est effectuée sur dossier par deux experts, avec la possibilité d'une brève visite sur place, ciblée.

4. L'accréditation est valable pendant sept ans à compter de la date de cette décision d'accréditation, c'est-à-dire jusqu'au 22 septembre 2029.
5. L'information relative à l'accréditation est publiée sous forme électronique sur [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch).
6. Le Conseil suisse d'accréditation délivre un certificat à la HEFP.
7. La HEFP obtient le droit d'utiliser le sceau «Institution accréditée selon la LEHE pour 2022 – 2029».

Berne, le 23 septembre 2022

Pour le Conseil suisse d'accréditation



Pr Dr Jean-Marc Rapp, Président

**Voie de recours**

La présente décision peut faire l'objet d'un recours, dans les trente jours à compter de sa notification, auprès du Tribunal administratif fédéral, case postale, 9023 Saint-Gall.



## **Section B**

### **Proposition d'accréditation de l'AAQ**

6 juillet 2022



## Sommaire

|  |   |
|--|---|
| Remarques préliminaires .....  | 1 |
| 1 La Haute école fédérale en formation professionnelle.....                    | 1 |
| 2 Cadre légal.....   | 2 |
| 3 Situation .....  | 2 |
| 4 Analyse .....  | 3 |
| 4.1 Analyse et recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s .....     | 3 |
| 4.2 Appréciation de l'analyse et de la proposition du groupe d'expert-e-s..... | 5 |
| 5 Proposition d'accréditation.....   | 6 |
| 6 Prise de position de la HEFP .....   | 7 |

## Remarques préliminaires

### *Objectif et objet de l'accréditation institutionnelle*

Avec la LEHE, la Suisse s'est dotée d'un instrument visant à contrôler l'accès à son paysage des hautes écoles. L'accréditation institutionnelle porte sur le système d'assurance qualité des hautes écoles, qui leur permet de garantir la qualité de leur enseignement, de leur recherche et de leurs prestations de services.

Le système d'assurance qualité est évalué à l'aide de standards par des expert-e-s externes qui apportent un regard objectif sur les démarches en place et le développement de la qualité. Le but de la démarche est de s'assurer que les mécanismes existants forment un ensemble complet et cohérent qui permette à la haute école de garantir la qualité et l'amélioration continue de ses activités. Bien sûr, l'évaluation externe considère le type et les caractéristiques spécifiques de la haute école et veille à ce que celle-ci respecte un principe de proportionnalité entre les moyens engagés et les résultats obtenus. Un regard sur l'ensemble du système tous les sept ans permet à la haute école de faire le point régulièrement sur le développement et la cohérence des différents éléments établis.

### *Proposition de l'agence*

La procédure d'accréditation institutionnelle est conçue comme une « évaluation par les pairs ». Chaque rapport réalisé par un groupe d'expert-e-s correspond donc à un instantané d'une institution ; par conséquent, les rapports des groupes d'expert-e-s ne permettent pas de faire des comparaisons entre les hautes écoles. Cependant, les propositions d'accréditation doivent être cohérentes : les mêmes résultats doivent conduire aux mêmes propositions.

Dans sa proposition, l'AAQ examine le raisonnement du groupe d'expert-e-s (fondé sur l'analyse des standards et les preuves récoltées lors de la visite sur place) et s'assure de la cohérence de l'évaluation menée avec d'éventuelles procédures précédentes.

## 1 La Haute école fédérale en formation professionnelle

La Haute école fédérale en formation professionnelle (HEFP) est le seul centre de compétences fédéral contribuant au développement de la pédagogie et de la formation professionnelles en Suisse. Elle est présente dans les trois régions linguistiques principales du pays, soit à Zollikofen, où elle possède son siège juridique, à Renens et à Lugano. Elle relie ainsi les différents cantons suisses et les associations professionnelles. Toutes ses activités, qu'elles soient d'enseignement ou de recherche, et ses prestations de services s'organisent autour du domaine de la formation professionnelle.

La HEFP dispense diverses formations destinées aux enseignant-e-s et aux responsables de la formation professionnelle. Elle possède des filières pédagogiques habilitantes reconnues par le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), ainsi qu'un Bachelor of Science (BSc) et un Master of Science (MSc) en formation professionnelle.

La plupart des étudiant-e-s de ces filières possèdent un profil inédit en Suisse, puisqu'elles et ils sont au bénéfice d'une expérience professionnelle de plusieurs années. La haute école regroupe ainsi des professionnel-le-s confirmé-e-s issu-e-s d'horizons variés, qu'il s'agisse d'enseignant-e-s actif-ve-s exerçant dans une école professionnelle, par exemple, ou de diplômé-e-s d'une haute école.

Ces particularités font que la HEFP n'a pas d'autre équivalent en Suisse, ce qui en fait, sur le plan national comme international d'ailleurs, une experte en formation professionnelle.

## 2 Cadre légal

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

Selon la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) du 30 septembre 2011, l'accréditation institutionnelle est une condition pour le droit à l'appellation selon l'article 29 LEHE, l'octroi de contributions fédérales selon l'article 45 LEHE, et l'accréditation de programmes. Elle s'applique à toutes les hautes écoles et autres institutions du domaine des hautes écoles, publiques ou privées.

- *Ordonnance du Conseil des hautes écoles du 28 mai 2015 pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (ordonnance d'accréditation LEHE), RS 414.205.3.*

L'ordonnance d'accréditation LEHE du 28 mai 2015 (état au 1<sup>er</sup> janvier 2015) concrétise l'article 30 LEHE relatif aux conditions d'accréditation ; elle précise les règles de procédure et les standards de qualité.

## 3 Situation

Le 15 janvier 2021, la Haute école fédérale en formation professionnelle dépose une demande d'accréditation institutionnelle en tant que haute école pédagogique, selon l'article 8, alinéa 1 de l'ordonnance d'accréditation.

L'institution choisit l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (ci-après désignée par l'« AAQ » ou l'« Agence ») comme agence d'accréditation.

Il est convenu que la procédure se déroule en français, conformément à l'article 9, alinéa 7 de l'ordonnance d'accréditation.

En vertu de l'article 4, alinéas 1 et 2 de l'ordonnance d'accréditation, le Conseil d'accréditation décide ensuite, le 26 mars 2021, d'entrer en matière sur la demande de la HEFP, et confie le dossier correspondant à l'AAQ.

La procédure peut ainsi être ouverte le 29 juin 2021.

L'AAQ constitue ensuite le groupe d'expert-e-s ci-dessous, avant d'en informer la HEFP, par écrit, le 29.11.2021 :

- Sophie Canellini, Lic. phil., Directrice adjointe, Institut Universitaire de Formation des Enseignants IUFÉ, Université de Genève ;
- Chloé Debons, Étudiante de 3<sup>ème</sup> année du Bachelor en formation initiale, Haute école pédagogique du Valais, Saint Maurice ;
- Franco Gervasoni, Prof. Ing., Direttore generale, Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana SUPSI, Manno;
- Lorena Martinez, Lic. oec., Directrice adjointe, Pôle Commerce et gestion, Centre professionnel du Littoral neuchâtelois (CPLN) ;

- Beatrice Windlin, Lic. oec., Leiterin Qualitätsentwicklung, Hochschule Luzern HSLU (présidente du groupe).

Suivant l'article 30 de la LEHE, le groupe d'expert-e-s vérifie, sur la base du rapport d'autoévaluation daté du 15 décembre 2021 et de la visite sur place du 28 au 30 mars 2022, que les conditions d'accréditation sont remplies, puis consigne ses conclusions dans un rapport.

L'AAQ formule une proposition d'accréditation sur la base des documents pertinents pour la procédure – soit, en particulier, le rapport d'autoévaluation et le rapport d'évaluation externe – et soumet le rapport du groupe d'expert-e-s ainsi que la proposition de l'Agence à la HEFP le 13.06.2022 pour qu'elle prenne position.

De fait, la Haute école fédérale en formation professionnelle prend position sur le rapport du groupe d'expert-e-s et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ le 05.07.2022.

Enfin, le 28.07.2022, l'AAQ demande au Conseil suisse d'accréditation d'accréditer la HEFP en tant que haute école pédagogique.

## 4 Analyse

### 4.1 Analyse et recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s

Le groupe d'expert-e-s commence son évaluation globale en remarquant que la HEFP vit actuellement des mutations profondes. Devenir une haute école entraîne en effet de grands changements, qui s'ajoutent au défi quotidien d'appartenir à la fois au monde académique et au monde professionnel. La HEFP tient son profil particulier du mélange inédit de ces deux sphères, et les expert-e-s y perçoivent à la fois une force et un potentiel écueil. Si la haute école peut se féliciter d'être devenue une référence nationale unique dans le domaine de la formation professionnelle, elle doit toutefois tisser des liens plus étroits avec les autres institutions présentes dans le paysage suisse des hautes écoles.

De manière générale, le groupe d'expert-e-s émet une évaluation positive de la HEFP. La qualité au sein de l'institution se manifeste comme une culture vécue dans tous les domaines et sur tous les sites de formation. Le système d'assurance qualité (SAQ) repose sur une participation active et répond à un principe de transparence. Les expert-e-s remarquent que ces deux aspects sont très présents dans l'institution et que la volonté d'intégration des différents groupes représentatifs s'avère très positive. Elles et il notent encore que l'orientation de la haute école, qui tend vers la pratique professionnelle, possède un impact bénéfique sur l'offre de formation et ce, indépendamment des sites concernés. Enfin, le groupe d'expert-e-s souligne qu'une attention est accordée à l'égalité des chances et à la durabilité, que ce soit d'un point de vue écologique, économique ou social.

Cependant, selon le groupe d'expert-e-s, la HEFP possède encore une marge de progression. Les expert-e-s saluent les efforts quotidiens et l'envie réelle d'amélioration, mais soulignent aussi la trop grande complexité du système d'assurance qualité et son ancrage partiel à certains niveaux de l'institution. Le SAQ produit en outre un nombre impressionnant de documents et de rapports, dont certains sont surnuméraires. Le groupe d'expert-e-s identifie également une marge de progression dans le domaine de la recherche : la HEFP doit s'atteler à son académisation, tout en conservant son orientation initiale vers la pratique professionnelle. Elle doit par conséquent parvenir à valoriser ses liens avec le monde professionnel, tout en améliorant son domaine de la recherche, pouvant agir en synergie avec celui de l'enseignement. Les expert-e-s notent encore que la promotion de la relève doit être développée et que les conditions d'accès au professorat doivent être mieux définies et communiquées. Elles et il observent aussi que la participation des différents groupes représentatifs peut être renforcée et soulignent en ce sens



toute l'importance de l'Ordonnance sur la participation, actuellement en cours d'élaboration. Elles et il notent également la nécessité de renforcer la coordination entre le service des finances et celui des ressources humaines, afin d'optimiser la répartition des ressources et d'alléger la charge de travail du personnel. En matière de durabilité, les expert-e-s ne trouvent aucun plan d'action structuré qui permette l'organisation des mesures prises et de développer ou d'anticiper les prochaines étapes du développement. Enfin, les échanges transversaux entre les différents sites de la HEFP mériteraient d'être renforcés, de manière à accroître le sentiment d'appartenance à une institution nationale.

Malgré ces améliorations possibles, les conclusions du groupe d'expert-e-s permettent de constater que la HEFP dispose d'un système d'assurance qualité couvrant tous les domaines et les processus de la haute école. Le groupe d'expert-e-s considère donc que le critère premier de l'accréditation institutionnelle selon l'art. 30 de la LEHE est satisfait.

Le groupe d'expert-e-s estime que cinq domaines doivent aujourd'hui être améliorés :

- le système d'assurance qualité (art. 30, al. 1, let. a, ch. 1, LEHE ; standards 1.2 et 2.1) ;
- la participation (art. 30, al. 1, let. a, ch. 4, LEHE ; standards 2.3) ;
- le développement durable (art. 30, al. 1, let. a, ch. 6, LEHE ; standards 2.4) ;
- la qualification du personnel (art. 30, al. 1, let. a, ch. 1, LEHE ; standard 4.3) ;
- la promotion de la relève (art. 30, al. 1, let. a, ch. 1, LEHE ; standard 4.3).

Après avoir analysé le standard 1.2, le groupe d'expert-e-s conclut : « L'orientation du SAQ doit être révisée car la somme et le rythme des évaluations conduites nuisent à son efficacité. Afin d'optimiser le développement d'une stratégie capable de soutenir la haute école, il semble également essentiel de réduire le nombre d'OS car il s'avère lui aussi un frein au développement de la politique qualitative de la HEFP. Le groupe d'expert-e-s estime donc que les priorités du système d'assurance qualité doivent être clarifiées et ses pratiques, simplifiées. Il convient tout d'abord de rassembler les objectifs stratégiques par catégorie, de manière à soulager le système de la pression constante de sa redevabilité. Cette dernière doit en effet renouer avec sa nature d'outil de contrôle et non s'avérer le but de la stratégie de l'assurance qualité. De même, afin de désengorger le système d'évaluation, les expert-e-s demandent d'effectuer des choix dans le suivi des évaluations : la permanence de contrôle doit laisser place à une périodicité plus espacée et à une évaluation plus ciblée. Elles et il proposent également de négocier avec les organes responsables, afin d'opter pour une structure plus souple permettant de diminuer la production des rapports de suivi. » Par conséquent, les expert-e-s évaluent le standard 1.2 comme « partiellement atteint » et recommandent une condition :

Condition n°1 :

La HEFP redéfinit son système d'assurance de la qualité en vue de sa clarification et de sa simplification, afin qu'il soutienne de manière efficace le développement de la stratégie de la haute école.

Dans son analyse du standard 2.1, le groupe d'expert-e-s conclut que « l'organisation et le développement du nouveau système envisagé ne sont pas encore suffisamment clairs et définis ». Ainsi, de nombreuses questions organisationnelles importantes n'ont pas encore trouvé de réponses et l'intégration des différents sites dans l'organisation centrale de l'institution reste en partie indéterminée. En outre, le regroupement des formations initiale et continue n'est pas achevé et le rôle du Conseil de la HEFP dans les nouveaux processus, pas encore défini. Par conséquent, les expert-e-s évaluent le standard 2.1 comme « partiellement atteint » et recommandent une condition :

Condition n°2 :

La HEFP identifie les points de convergence de son système d'assurance qualité – en particulier des processus décisionnels –, simplifie la structure de celui-ci et le réorganise, afin que la haute école puisse pleinement atteindre ses différentes missions et ses objectifs stratégiques.

Dans leur analyse du standard 2.3, les expert-e-s constatent que certains groupes de la haute école sont sous-représentés dans la réglementation (Ordonnance sur la participation et Règlement d'organisation). La HEFP prend d'ores et déjà des mesures pour remédier aux lacunes constatées – notamment pour améliorer les droits de participation du personnel et du corps étudiant –, par exemple en révisant son Ordonnance sur la participation. Le groupe d'expert-e-s estime cependant que l'ordonnance actuellement prévue ne tient pas suffisamment compte des groupes représentatifs. Il estime également que le Règlement d'organisation en cours de révision doit être également complété et mentionner la participation. Par conséquent, les expert-e-s évaluent le standard 2.3 comme « partiellement atteint » et recommandent une condition :

Condition n°3 :

La HEFP établit une ordonnance sur la participation et un règlement d'organisation assurant les conditions-cadre permettant à tous ses groupes représentatifs de disposer d'un droit de participation approprié et d'un fonctionnement indépendant.

Dans leur analyse du standard 2.4, les expert-e-s constatent un grand nombre de mesures concrètes et prometteuses dans le domaine de la durabilité. Cependant, elles et il remarquent aussi que tous les groupes de la HEFP ne sont pas au fait des actions entreprises et de la logique dans laquelle elles s'insèrent. Elles et il relèvent alors la nécessité de définir une véritable stratégie, institutionnalisée, qui concerne le développement durable et tienne compte de l'égalité des chances dans la durabilité sociale. Par conséquent, le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.4 comme « partiellement atteint » et recommande la condition suivante :

Condition n°4 :

La HEFP définit un plan d'action découlant de sa stratégie institutionnelle et assure sa mise en œuvre et son suivi, tant par rapport à une durabilité sociale – contenant notamment des indicateurs liés à l'égalité des chances –, qu'économique ou écologique.

Dans son analyse du standard 4.3, le groupe d'expert-e-s constate que la HEFP ne dispose pas d'un concept de promotion de la relève académique. De même, le groupe d'expert-e-s estime qu'il manque un concept général pour le développement de la carrière des collaborateur-riche-s. Par conséquent, il évalue le standard 4.3 comme « partiellement atteint » et recommande une condition :

Condition n°5 :

La HEFP établit un concept de promotion de la relève et des carrières, et le communique efficacement.

## **4.2 Appréciation de l'analyse et de la proposition du groupe d'expert-e-s**

L'AAQ constate que le groupe d'expert-e-s a examiné tous les standards. Ses évaluations et ses conclusions sont cohérentes et liées aux standards. L'Agence note également que les conditions proposées sont appropriées et permettent de garantir le développement du système d'assurance qualité.

L'AAQ relève que le groupe d'expert-e-s confirme, par son évaluation du standard 3.1, que la HEFP mène des activités d'enseignement, de recherche et offre des prestations de services qui correspondent à son profil de haute école pédagogique selon la LEHE.

L'Agence constate que la HEFP remplit les conditions de l'article 30 LEHE pour l'accréditation institutionnelle :

- Article 30, alinéa 1, lettre a et c

L'analyse des standards selon l'Ordonnance pour l'accréditation par le groupe d'expert-e-s montre que la HEFP remplira entièrement les critères énoncés à la lettre a ainsi qu'à la lettre c une fois les conditions satisfaites.

- Article 30, alinéa 1, lettre b

En tant que haute école pédagogique les exigences selon l'article 30, alinéa 1, lettre b ne sont pas applicables.

## 5 Proposition d'accréditation

En se fondant sur le rapport d'autoévaluation de la HEFP, sur l'analyse et la recommandation d'accréditation qui figurent dans le rapport du groupe d'expert-e-s ainsi que sur la prise de position de la haute école, l'AAQ propose d'accréditer la HEFP en tant qu'« haute école pédagogique » conformément à l'article 29 de la LEHE, à cinq conditions :

### Condition n°1 :

La HEFP redéfinit son système d'assurance de la qualité en vue de sa clarification et de sa simplification, afin qu'il soutienne de manière efficace le développement de la stratégie de la haute école.

### Condition n°2 :

La HEFP identifie les points de convergence de son système d'assurance qualité – en particulier des processus décisionnels –, simplifie la structure de celui-ci et le réorganise, afin que la haute école puisse pleinement atteindre ses différentes missions et ses objectifs stratégiques.

### Condition n°3 :

La HEFP établit une ordonnance sur la participation et un règlement d'organisation assurant les conditions-cadre permettant à tous ses groupes représentatifs de disposer d'un droit de participation approprié et d'un fonctionnement indépendant.

### Condition n°4 :

La HEFP définit un plan d'action découlant de sa stratégie institutionnelle et assure sa mise en œuvre et son suivi, tant par rapport à une durabilité sociale – contenant notamment des indicateurs liés à l'égalité des chances –, qu'économique ou écologique.

### Condition n°5 :

La HEFP établit un concept de promotion de la relève et des carrières, et le communique efficacement.

L'AAQ estime qu'un délai de 2 ans pour remplir les conditions est raisonnable.

L'Agence propose de procéder à l'examen des conditions dans le cadre d'un examen « sur dossier » avec deux expert-e-s, accompagné-e-s éventuellement d'une brève visite sur place, ciblée.

## **6 Prise de position de la HEFP**

Le rapport du groupe d'expert-e-s et la proposition d'accréditation ont été soumis à la HEFP le 13 juin 2022. Celle-ci a pris position sur les documents transmis le 5 juillet 2022. Elle remercie l'AAQ et le groupe d'expert-e-s pour le travail effectué durant toute la procédure. Elle reconnaît la pertinence des conditions et des recommandations, ainsi que la convenance des délais proposés pour leur réalisation. Elle note également la richesse de l'analyse du groupe d'expert-e-s et leur bonne compréhension de la situation particulière dans laquelle la haute école se trouve actuellement. La HEFP se prononce ensuite sur les conditions et énonce succinctement la manière dont elle entend les remplir.



## **Section C**

### **Rapport du groupe d'expert-e-s**

3 juin 2022





## Sommaire

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | La Haute école fédérale en formation professionnelle.....                                   | 1  |
| 2 | Analyse du suivi des résultats des procédures précédentes .....                             | 1  |
| 3 | Système d'assurance qualité de la HEFP .....  | 2  |
| 4 | Analyse de la conformité de la haute école aux standards de qualité .....                   | 4  |
| 5 | Appréciation globale et profil des forces et faiblesses du système d'assurance qualité...21 |    |
| 6 | Mesures pour le développement futur du système d'assurance qualité .....                    | 23 |
| 7 | Proposition d'accréditation du groupe d'expert-e-s.....                                     | 24 |

## 1 La Haute école fédérale en formation professionnelle

Propriété de la Confédération, la HEFP se donne pour mission d'œuvrer à la conception et au développement de la formation professionnelle initiale, de la formation professionnelle supérieure et de la formation continue à des fins professionnelles. Elle assure ainsi la formation des enseignant-e-s des écoles professionnelles et supérieures et des différent-e-s responsables de la formation professionnelle. Elle mène des projets de recherche, contribue au développement des métiers et soutient la coopération internationale en matière de formation professionnelle.

Anciennement Institut suisse de pédagogie pour la formation professionnelle (ISFPF, fondé en 1972), puis Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP, dès 2007), la nouvelle HEFP dispose depuis le 1<sup>er</sup> août 2021 de sa propre loi fédérale, la Loi sur la HEFP. À l'heure du processus d'accréditation, la haute école vient de voir le jour et se trouve donc en pleine mutation. De nouvelles ordonnances apparaissent, comme l'Ordonnance sur la HEFP, l'Ordonnance sur les émoluments de la HEFP, l'Ordonnance sur les études de la HEFP ou encore l'Ordonnance sur le personnel de la HEFP. D'autres sont en voie d'élaboration, comme l'Ordonnance sur la participation à la HEFP ou le Règlement d'organisation de la HEFP, qui entreront en vigueur en 2024. Les priorités de la haute école sont définies dans les objectifs stratégiques (OS) arrêtés par le Conseil fédéral et dans les lignes directrices stratégiques pour les années 2021-2028<sup>1</sup>.

D'autres projets signalent également la naissance de la nouvelle HEFP. Celle-ci se lance en 2021 dans une reconfiguration de ses secteurs Formation continue et Formation – dont la fusion est prévue dès août 2023 –, ainsi que de son Centre pour le développement des métiers. Ces restructurations visent à répondre aux exigences des différentes parties prenantes et s'accompagnent d'une volonté de recentrement des activités et d'une conception de l'apprentissage durant toute la vie.

Le corps étudiant incarne d'ailleurs parfaitement cette vision d'un Lifelong Learning, en étant majoritairement issu de la formation continue. Ainsi, selon le dernier Rapport de gestion 2021<sup>2</sup>, la HEFP décerne cette année-là 325 diplômes dans le domaine de la formation certifiante (CAS, DAS, MAS). Les cours pour expert-e-s attirent 6521 participant-e-s, alors que les formations continues plus courtes, donnant lieu à une attestation, sont suivies par 5759 personnes. En revanche, seul-e-s 45 étudiant-e-s sortent diplômé-e-s du Master of Science en formation professionnelle, et aucun-e n'a pour l'heure terminé le cycle de bachelor.

Pour les accompagner dans leur parcours de formation, la HEFP emploie également 257 collaborateur-ric-e-s (172 sont des femmes), soit l'équivalent de 199 temps pleins, en 2021. La grande majorité des employé-e-s sont de langue maternelle allemande (58%) ; 28% de langue française et 14% italienne. La haute école emploie également 15 apprenti-e-s et 4 stagiaires.

## 2 Analyse du suivi des résultats des procédures précédentes

La Haute école en formation professionnelle se présente pour la première fois à la procédure d'accréditation institutionnelle. Toutefois, dans son rapport d'autoévaluation, elle témoigne de sa volonté de répondre aux exigences de qualité fixées par le Conseil fédéral. Aussi soumet-elle

<sup>1</sup> Pour les objectifs stratégiques 2017-2020 : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2016/2057/fr2>. Pour la période 2021-2024 : <https://fedlex.admin.ch/eli/fga/2021/47/fr>.

<sup>2</sup> Le rapport est accessible à cette adresse : <https://www.hefp.swiss/service/publications/rapports-de-gestion/rapport-de-gestion-2021>.

régulièrement ses filières d'études et de formation continue à des contrôles de qualité externes. Durant ces dernières années, différentes autorités concourent à la reconnaissance de ses cursus.

### **EFQM – Leading Excellence**

L'IFFP obtient une double reconnaissance de la part d'EFQM : en 2018, il est certifié « Committed to Excellence », puis « Qualified by EFQM » en 2021. Les deux rapports d'audit permettent à la HEFP de mieux implanter la matrice de son système d'assurance qualité, et de réviser certains processus de conduite et de soutien.

### **ACQUIN**

Le Master of Science en formation professionnelle est quant à lui accrédité par l'agence allemande ACQUIN. Les conditions imposées pour l'accréditation – accordée jusqu'en 2025 – permettent le développement de la filière.

### **SEFRI**

Si la plupart des filières d'études habilitantes, qui forment les responsables de la formation professionnelle (LFP, art. 45 à 47), sont reconnues en l'état par le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), plusieurs d'entre elles sont soumises à un réexamen de la Confédération et attendent ainsi d'être authentiquées. La procédure de reconnaissance prévoit notamment une étude des offres de prestations, des qualifications des enseignant-e-s, du financement, de l'infrastructure à disposition et des supports de cours, ainsi que des procédures de qualification. Une visite sur place est également organisée.

### **eduQua**

Enfin, la formation continue est certifiée eduQua:2012 jusqu'en 2021, ce qui permet à la haute école de dispenser des modules menant au Brevet fédéral de formateur-riche. En fonction de l'avancée de son projet Lifelong Learning, la HEFP pourrait ensuite progresser vers la certification eduQua:2021.

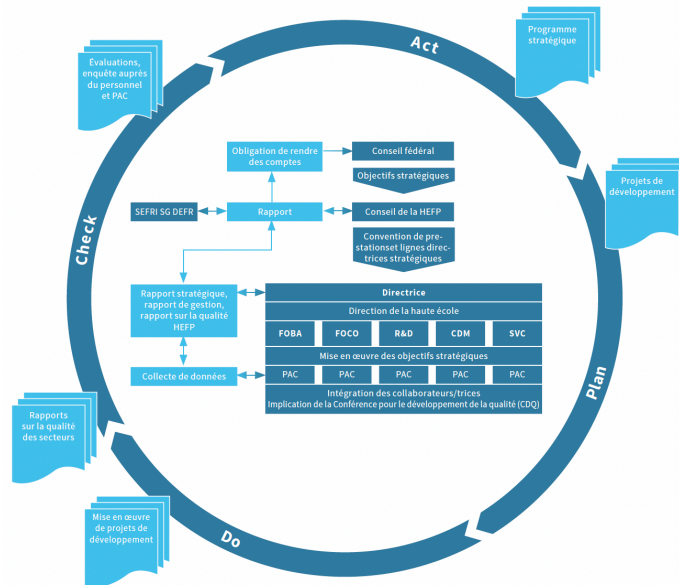
## **3 Système d'assurance qualité de la HEFP**

Répondant à l'exigence du Conseil fédéral, la HEFP se doit de fournir des prestations de qualité (OS 2017-2020 n°9, OS 2021-2024 n°2.2.1[2] et [6], indicateurs sur les OS n°3, 4 et 6). La haute école dispose donc d'un système d'assurance qualité (SAQ) qui s'appuie sur trois documents principaux, regroupant la stratégie d'assurance qualité 2017-2020, son concept de gestion, ainsi que les tâches, compétences et responsabilités liées à celle-ci. Ces textes définissent un cadre général pour le développement, l'intégration et l'optimisation du système d'assurance qualité dans les différents secteurs de la HEFP. Le SAQ est en effet encore jeune et doit veiller à compléter l'intégration des cinq domaines définis dans la LEHE et les ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area). Soucieuse de l'implémentation du système, la *Hochschulleitung* (ci-après : HSL) valide donc dès le printemps 2021 un projet intitulé « Vivre la qualité » et visant à favoriser la compréhension du SAQ au sein de l'institution. L'unité Organisation & Qualité (abrégée O&Q) rédige un document présentant les principes fondamentaux du système : y figurent notamment la conception de la qualité et la méthode PDCA (Plan, Do, Check, Act), telle qu'elle est présentée ci-dessous<sup>3</sup>.

---

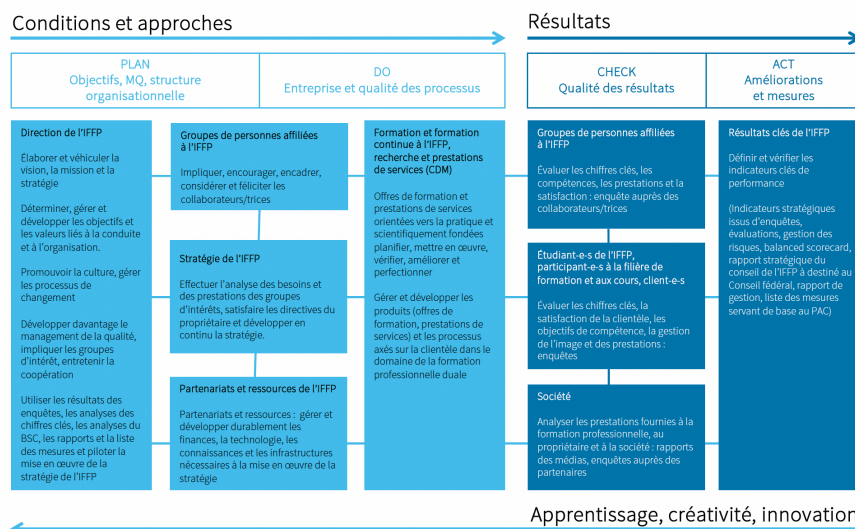
<sup>3</sup> L'illustration provient du *Rapport d'autoévaluation de la HEFP*, Renens, 15.12.2021, p. 25.





Les différents secteurs de la haute école – qu’il s’agisse de la recherche, de l’enseignement ou des prestations de services – possèdent des concepts d’assurance qualité spécifiques à leurs activités. Tous sont cependant fondés sur le cycle PDCA et ont pour visée l’amélioration continue (PAC) de leur travail. Celle-ci est contrôlée par l’unité O&Q, qui intervient dans chaque secteur une fois par an. Elle est l’un des deux organes de la qualité au sein de la HEFP, l’autre étant la Conférence pour le Développement de la Qualité (CDQ).

L’unité Organisation & Qualité est responsable de la réalisation de la stratégie d’assurance qualité. Elle surveille et examine l’ensemble du système qualité, afin de répondre à l’obligation de redevabilité de la haute école. Elle préside également la CDQ – composée de responsables de la qualité de chaque secteur et de représentant-e-s des groupes d’intérêt de la HEFP –, avec laquelle elle conçoit des solutions aux éventuels problèmes du système. L’unité O&Q opte pour une approche de diagnostic EFQM, qui lui permet non seulement d’analyser les processus instaurés dans les divers secteurs, mais aussi d’évaluer leurs résultats. Sa mise en place, telle qu’elle est présentée ici<sup>4</sup>, est adaptée au profil spécifique de l’institution et lui permet de répondre à l’obligation de rendre des comptes.



<sup>4</sup> Ibid., p. 24.

## 4 Analyse de la conformité de la haute école aux standards de qualité

### Domaine 1 : Stratégie d'assurance de la qualité

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

La HEFP dispose d'un système et d'une culture de la qualité encore jeunes mais déjà bien présents dans l'établissement. Durant son premier cycle (2017-2020), la stratégie d'assurance qualité permet d'établir les principes fondateurs du développement, de l'intégration et de l'amélioration du système d'assurance qualité (SAQ). Ces premiers jalons sont suivis en 2021 par la création de lignes directrices qualitatives qui participent à la construction identitaire de la HEFP comme haute école pédagogique. Parallèlement, la Direction institue un système participatif, où le personnel contribue à l'amélioration du SAQ grâce à une coordination bidirectionnelle qui permet la circulation d'informations et de suggestions liées aux OS à travers tous les étages de la haute école. Ainsi, l'organisation globale du SAQ est échelonnée sur cinq niveaux de responsabilité endossés par différent-e-s acteur-ric-e-s :

- La Directrice et la *Hochschulleitung* sont responsables de l'introduction, du maintien et du développement continu du SAQ, ainsi que de la promotion de la culture de la qualité.
- Les responsables de secteur et les différent-e-s supérieur-e-s hiérarchiques garantissent la culture de la qualité et sa mise en œuvre dans les différents secteurs de la HEFP.
- L'unité Organisation & Qualité (O&Q) définit et implémente quant à elle la stratégie d'assurance qualité.
- La Conférence pour le Développement de la Qualité (CDQ), en tant qu'organe national d'assurance qualité propre à la haute école, intervient comme co-responsable de la vérification, de la mise en œuvre et du développement de la stratégie d'assurance qualité.
- Enfin, les responsables qualité dans les secteurs et les unités qui élaborent leurs propres concepts d'évaluation et d'assurance qualité dans chaque secteur ou unité.

Cette structure des processus qualité de la HEFP, qui suit le cycle PDCA, est conçue pour permettre la mise en œuvre, l'analyse et l'évaluation du fonctionnement de la haute école, dans une perspective d'amélioration continue et de redevabilité. Toutefois, le groupe d'expert-e-s note sa fragmentation et sa complexité ; certaines opérations sont redondantes, certaines responsabilités dépendent de différent-e-s acteur-ric-e-s. De plus, chaque secteur possède sa propre stratégie de la qualité, ce qui a pour effet de renforcer l'hétérogénéité et la dispersion des pratiques. Certaines parties ne parviennent ainsi pas à endosser pleinement leur rôle, comme la CDQ, encore peu incisive dans l'institution. De fait, la complexité du système pourrait à terme s'avérer un obstacle à la bonne communication (interne et externe) des processus qualité.

Dès lors, l'examen du système d'assurance qualité de la HEFP amène le groupe d'expert-e-s à considérer que l'implantation d'un système fort est encore en cours. S'il existe une volonté de la haute école de construire un SAQ fonctionnel, il reste toutefois nécessaire de renforcer son unité globale et sa cohérence. C'est pourquoi les expert-e-s recommandent à la haute école de clarifier les processus et d'instituer la CDQ en pôle directeur fort, permettant de chapeauter l'ensemble des pratiques. Ces constatations n'enlèvent toutefois rien aux initiatives entreprises au sein de l'institution. La HEFP dispose d'une forte culture de la qualité, à laquelle toutes les parties

prenantes de la haute école semblent éveillées.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 1.1 comme largement atteint.

*Recommandation n°1 : Uniformiser les pratiques et instituer un pôle directeur fort, afin de clarifier et de simplifier les processus et ainsi permettre un meilleur ancrage et une meilleure communication du système d'assurance qualité.*

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

Le Conseil fédéral établit des objectifs stratégiques clairs pour la formation professionnelle, de même que les moyens financiers nécessaires à leur réussite. Pour la période 2021-2024, il édicte ainsi 39 OS touchant à l'ensemble des activités de la HEFP et à tous ses secteurs (enseignement, recherche et prestations de services). Ces objectifs définissent une partie de la politique d'assurance qualité de la haute école, en prévoyant notamment son accréditation selon la LEHE et l'organisation de ses prestations autour d'un système d'assurance qualité. Or, ce lien étroit avec la Confédération implique aussi une obligation de redevabilité de la HEFP, qui doit prouver la mise en œuvre des OS, mais également celle de sa convention de prestations.

Le groupe d'expert-e-s remarque l'influence de cette obligation de rendre des comptes dans la stratégie de la HEFP. Son SAQ est orienté de manière à pouvoir répondre aux exigences fédérales : il produit ainsi un nombre conséquent de rapports de suivi, qui participent au contrôle régulier de la qualité effectué par le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). Dès lors, il semble que le critère de redevabilité soit actuellement compris comme le but premier de la stratégie d'assurance qualité de la HEFP, alors qu'il ne devrait être qu'un corollaire validant l'amélioration des prestations de la haute école.

La HEFP parvient toutefois plus ou moins à jongler entre son obligation de redevabilité et l'amélioration de son fonctionnement. Sa CDQ organise le monitoring du SAQ et coordonne la mise en œuvre de la politique qualité sur les différents sites cantonaux. Grâce à la centralisation des processus sur la plateforme QM-Pilot, elle parvient à maintenir une harmonisation des pratiques entre ses trois régions, sans pour autant niveler leurs spécificités. Celles-ci sont valorisées à travers un mouvement de *bottom-up* qui traverse tous les niveaux et permet d'en restituer l'essence, mais qui participe simultanément à la complexification du SAQ. Dès lors, et aussi remarquable que soit la conciliation de ces différentes exigences, elle présente à terme un risque d'épuisement général des agent-e-s du système qualité.

Les expert-e-s jugent donc que l'orientation du SAQ doit être révisée car la somme et le rythme des évaluations conduites nuisent à son efficacité. Afin d'optimiser le développement d'une stratégie capable de soutenir la haute école, il semble également essentiel de réduire le nombre d'OS car il s'avère lui aussi un frein au développement de la politique qualitative de la HEFP. Le groupe d'expert-e-s estime donc que les priorités du système d'assurance qualité doivent être clarifiées et ses pratiques, simplifiées. Il convient tout d'abord de rassembler les objectifs stratégiques par catégorie, de manière à soulager le système de la pression constante de sa redevabilité. Cette dernière doit en effet renouer avec sa nature d'outil de contrôle et non s'avérer le but de la stratégie de l'assurance qualité. De même, afin de désengorger le système d'évaluation, les expert-e-s demandent d'effectuer des choix dans le suivi des évaluations : la permanence de contrôle doit laisser place à une périodicité plus espacée et à une évaluation plus

ciblée. Elles et il proposent également de négocier avec les organes responsables, afin d'opter pour une structure plus souple permettant de diminuer la production des rapports de suivi.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 1.2 comme partiellement atteint.

*Condition n°1 : La HEFP redéfinit son système d'assurance de la qualité en vue de sa clarification et de sa simplification, afin qu'il soutienne de manière efficace le développement de la stratégie de la haute école.*

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

Si la gestion de la qualité à la HEFP fonctionne par synergies entre la *Hochschulleitung*, l'unité Organisation & Qualité et la Conférence pour le Développement de la Qualité (CDQ), c'est avant tout ce dernier organe qui doit œuvrer pour la coordination et le bon développement du SAQ. La CDQ promeut ainsi une politique participative des différents groupes d'intérêt de la haute école, en comprenant les diverses parties prenantes de la HEFP en son sein. De fait, une voix est accordée à chaque représentant-e des secteurs. Elle intègre également des membres de l'équipe enseignante, de l'Assemblée du personnel et de la Commission du Personnel (CoPe). Chacun-e collabore ainsi quatre fois par année aux activités de promotion et de *reporting* de la haute école et ce, quel que soit son site d'appartenance. Les trois régions sont invitées à collecter, puis à communiquer des informations les concernant, dans un esprit de transparence et d'ouverture à l'amélioration, ce qui permet de faire vivre la qualité au sein de l'institution. Ce système est fondé sur un processus *bottom-up* et implique par conséquent des représentant-e-s réparti-e-s sur l'ensemble de l'échelle hiérarchique de la HEFP.

Lors de sa visite, le groupe d'expert-e-s se félicite de la volonté nette de la haute école d'inclure tou-te-s ses acteur-ric-e-s. Ces dernier-ère-s, d'ailleurs, témoignent de l'oreille attentive que la Direction prête à chacun-e et apprécient leur participation active au développement de la qualité. Toutefois, si les divers groupes semblent donc satisfaits de cette culture du dialogue, il semble que des efforts d'inclusion et de communication soient encore possibles. En effet, les expert-e-s notent que, bien que les responsabilités en matière d'assurance de la qualité soient globalement transparentes et assignées clairement, les enseignant-e-s semblent plus réticent-e-s aux ajustements du système qualité que les autres groupes interrogés et qu'elles et ils ne conçoivent parfois leur rôle qu'en relation avec leurs enseignements. De même, le corps étudiant n'est pas encore formellement intégré aux différentes commissions de la haute école. La présence des comités d'étudiant-e-s doit donc être renforcée sur les différents sites et des modalités de communication et de fonctionnement efficaces doivent encore être établies. Effectivement, même si les règlements prévoient la constitution d'un conseil des étudiant-e-s sur chacun des trois sites, les expert-e-s ont pu constater, lors de la visite sur place, que le pôle vaudois est encore en train de créer son propre groupe. La représentativité n'est dès lors pas complète et les expert-e-s invitent la haute école à réfléchir aux contacts entre les différentes régions et à leur intégration dans le SAQ. Car si, pour l'heure, le système apparaît dynamique aux yeux des expert-e-s, celles-ci et celui-ci craignent que la haute école freine ses efforts une fois l'accréditation obtenue. Elles et il encouragent donc la haute école à persévérer dans son élan, de manière à encore augmenter la coordination du système et à maintenir l'attention portée à toutes les parties prenantes. Le groupe recommande aussi d'établir un plan d'action, définissant non seulement les étapes à venir, mais formalisant aussi les responsabilités de chacun-e dans l'ensemble des étapes. C'est pourquoi il a formulé une condition reprenant ces éléments au standard 2.3, les manques

constatés concernant les droits de participation des différents groupes de la haute école, et en particulier ceux du corps étudiantin.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 1.3 comme largement atteint.

*Recommandation n°2 : Définir un plan d'action qui contienne les objectifs à moyen terme et établisse les responsabilités de chaque groupe représentatif, afin d'assurer le développement du système d'assurance qualité actuellement en place et de conserver sa dynamique.*

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

La HEFP procède régulièrement à l'évaluation de son système d'assurance qualité, à l'interne comme à l'externe. Ainsi, elle se soumet à différents types d'évaluations externes, parmi lesquelles on reconnaît la procédure de reconnaissance du SEFRI, des examens par des pairs, les certifications EFQM, ACQUIN ou eduQua. Les suggestions de modifications ou les recommandations faites lors de ces évaluations ont été successivement étudiées et intégrées à la stratégie d'assurance qualité de la haute école. Celle-ci prévoit également une évaluation interne, et plus particulièrement des évaluations des produits spécifiques aux secteurs, de la gestion de processus, d'audits fondés sur la logique RADAR<sup>5</sup> ou le cycle PDCA. On retrouve également un examen de la planification annuelle du personnel et du budget, de la gestion des risques et du *controlling*. Les résultats de ces évaluations sont eux aussi étudiés puis intégrés, suivant une volonté d'amélioration continue.

Le groupe d'expert-e-s observe effectivement la mise en place de nombreuses évaluations, régulières, au sein de la HEFP. Elles sont fondées sur les OS définis par le Conseil fédéral et donnent naissance à des rapports divers, dans tous les secteurs de la haute école. Ainsi, les évaluations concernent aussi bien l'enseignement que le personnel administratif ou les prestations de services. Chaque secteur définit ainsi ses besoins en matière d'évaluation et procède à sa réalisation. Les résultats sont ensuite intégrés et les divers processus sont adaptés. Lors des entretiens, les expert-e-s se sont assuré-e-s de l'application réelle des modifications à la suite d'évaluations effectuées, et ce dans différents domaines. Leur enquête confirme la mise en place d'améliorations justifiées et valide donc le bon fonctionnement du système.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 1.4 comme entièrement atteint.

## **Domaine 2 : Gouvernance**

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

Le plan stratégique de la HEFP comporte actuellement différentes lignes directrices (2021-2028) devant permettre à la haute école d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral. Elles sont directement inspirées des OS 2021-2024, du message FRI 2021-2024, de l'initiative « Formation professionnelle 2030 », ainsi que des caractéristiques spécifiques aux HEP proposées par swissuniversities et de l'Agenda 2030 pour le développement durable. Ce sont elles que la HEFP doit suivre pour remplir son mandat. La gouvernance est donc organisée de

<sup>5</sup> Acronyme reprenant le cycle suivant : RÉSULTATS attendus – planifier et développer les APPROCHES – DÉPLOYER les approches – évaluer et AMÉLIORER les approches et le déploiement – RÉSULTATS attendus.

manière à permettre leur réalisation, selon le cycle PDCA, et l'atteinte des objectifs quadriennaux. De fait, les différentes responsabilités et processus décisionnels sont répartis entre neuf instances : le Conseil fédéral, le DEFR, le SEFRI, le Conseil de la HEFP, la Directrice de l'institution, la HSL, la Direction, les responsables de secteur au niveau national et les responsables de secteur au niveau régional, ainsi que la Direction des trois sites régionaux. Toutes ces parties interagissent à différents moments, permettant à la haute école d'atteindre la majorité de ses objectifs. L'organisation d'ensemble apparaît cependant si complexe que le groupe d'expert-e-s la juge trop tentaculaire pour atteindre sa pleine efficacité.

Alors que la HEFP prend peu à peu possession de sa nouvelle identité, il apparaît essentiel aux expert-e-s d'opter pour une simplification des procédés décisionnels et organisationnels de la haute école. Dès lors, il devient impératif pour la HEFP de finaliser son nouveau cadre légal, en mettant par exemple à jour son Règlement d'organisation. Les expert-e-s reconnaissent la bonne volonté de l'institution, qui propose un plan d'action visant l'encadrement de la gouvernance et tenant notamment compte des exigences imposées par la LEHE. Cependant, elles et il remarquent que de nombreuses questions organisationnelles importantes n'ont pas encore trouvé de réponses concrètes. Ainsi, par exemple, l'intégration des différents sites à l'institution-mère reste indéterminée, la fusion envisagée entre la formation de base et la formation continue n'est pas aboutie, ni le rôle ni l'implication du Conseil de la HEFP dans les nouveaux procédés ne sont encore réellement établis.

Dès lors, et bien que la haute école se montre lucide sur le chemin qu'il reste encore à parcourir, il apparaît de manière évidente que l'organisation et le développement du nouveau système envisagé ne sont pas encore suffisamment clairement définis. Les expert-e-s saluent la volonté commune d'unification, témoignée lors des entretiens et émanant des différentes instances décisionnelles (Conseil de la HEFP, HSL, Direction), mais appellent la haute école à préciser davantage ses intentions, en vue de leur réalisation. Afin de faciliter la transition, le groupe propose la mise en place d'une conduite plus solide du système d'assurance qualité. Il suggère notamment de distinguer les éléments du système qui sont redondants actuellement et pourraient être simplifiés. Ce n'est en effet qu'en réorganisant le système d'assurance qualité que celui-ci parviendra à être performant et donc, à terme, profitable à la HEFP.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.1 comme partiellement atteint.

*Condition n°2 : La HEFP identifie les points de convergence de son système d'assurance qualité – en particulier des processus décisionnels –, simplifie la structure de celui-ci et le réorganise, afin que la haute école puisse pleinement atteindre ses différentes missions et ses objectifs stratégiques.*

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

La HEFP dispose de plusieurs outils et canaux permettant la récolte de données utiles à son amélioration continue. Répondant à son obligation de redevabilité, elle produit ainsi différents rapports stratégiques (*reporting* et *dashboard*) permettant de renseigner ses parties prenantes. Sur le plan opérationnel, elle mandate son Service d'évaluation, chargé d'examiner les formations proposées et les prestations de services. Au niveau financier, elle produit des rapports et procède à une analyse des risques. Les données ainsi récoltées sont ensuite retransmises par le rapport de gestion et vérifiées par l'organe de révision de la haute école. L'ensemble des informations collectées, quelle que soit leur nature, est quant à lui traduit dans des rapports foisonnants, au

nombre desquels figure notamment le rapport annuel de la HEFP.

Les expert-e-s remarquent ainsi que la haute école met un point d'honneur à se montrer transparente et à publier une quantité d'informations importantes à son sujet. Elles et il s'interrogent cependant sur la pertinence d'une production si massive de données, parfois redondantes. Le groupe souligne à nouveau la présence bien perceptible d'un sentiment de redevabilité, qui parasite l'efficacité du système et limite sa réelle progression. Aussi propose-t-il de réviser la méthode de récolte des données, afin qu'elle soit plus ciblée et réponde à des besoins réels. Et si d'un point de vue pratique, le prélèvement des informations – tous domaines confondus (secteurs Formation, R&D, CDM, ou RH) – est complexifié par la répartition des activités de la haute école sur trois sites différents, l'uniformisation des pratiques et des outils utilisés devrait simplifier les procédures d'évaluation. Le groupe d'expert-e-s insiste en effet sur le besoin de centralisation de la méthode de prélèvement. L'établissement d'un nouveau système de gestion des données serait en ce sens particulièrement pertinent. Il permettrait de limiter la production massive des informations et d'atténuer, voire d'éliminer les redondances.

Lors de la visite sur place, les différents témoignages attestent de cette nécessité : la HEFP prévoit d'élaborer un nouveau concept de récolte des données, afin de maximiser la vitesse de traitement des informations et de réduire ses marges d'erreur. Le groupe d'expert-e-s ne peut qu'encourager cette initiative.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.2 comme largement atteint.

*Recommandation n°3 : Établir un système centralisé de gestion des données.*

*Recommandation n°4 : Reconsidérer l'obligation de redevabilité pour en faire un véritable outil d'appui aux décisions stratégiques et courantes et en diminuer le poids bureaucratique.*

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

La HEFP possède une culture du dialogue bien implantée et qui participe directement à sa politique de qualité. De fait, le système *bottom-up* permet d'entendre les remarques et les questionnements de chacun-e au sein de la haute école, comme nous l'avons mentionné au standard 1.3. Il existe également des commissions spécifiques, comme la CoPe par exemple, qui offrent un espace d'échange au personnel de la HEFP. Cependant, les expert-e-s remarquent que la voix des étudiant-e-s reste sous-représentée. Ainsi, les étudiant-e-s ne sont pas consulté-e-s par la HSL sur des thématiques les concernant pourtant directement, comme lors de l'établissement de nouveaux plans d'études, par exemple. De plus, et bien qu'un groupe soit projeté à Lausanne, un seul conseil des étudiant-e-s existe, qui se trouve sur le site de Zollikofen. Bien que les expert-e-s soient conscient-e-s de la situation particulière des étudiant-e-s – ne suivant les cours qu'à temps partiel – et des obstacles que celle-ci pose dans leur organisation, la représentation déséquilibrée des étudiant-e-s empêche pour l'heure une bonne représentativité et une participation adéquate de ce corps au sein des instances de la HEFP.

Non contente de se manifester dans la pratique, la sous-représentativité de certains groupes de la haute école est également visible dans sa réglementation. Héritée de l'IFFP, celle-ci est composée de deux règlements concernant les droits de participation du personnel et du corps étudiantin (l'Ordonnance sur la participation et le Règlement d'organisation). Aucun d'entre eux, pourtant, ne répond aux exigences de la LEHE. Et si des mesures sont lancées pour combler les

lacunes constatées, les expert-e-s observent encore, lors de leur visite, que les éléments réglementaires essentiels au bon développement du système qualité demeurent à l'état embryonnaire. Par exemple, les nouvelles ordonnances annoncées, comme l'Ordonnance sur la participation, ne sont pas encore établies dans l'institution. Le groupe d'expert-e-s estime dès lors qu'il est impératif que de nouveaux règlements soient finalisés et appliqués au plus vite. C'est pourquoi, il demande à la HEFP d'instaurer une nouvelle Ordonnance sur la participation, réglant non seulement les droits de participation du personnel aux niveaux national, régional et sectoriel, mais aussi ceux du corps étudiant. Vu l'importance de cette réglementation, il enjoint également la haute école de parachever son Règlement d'organisation, actuellement en discussion au Conseil de la HEFP.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.3 comme partiellement atteint.

*Condition n°3 : La HEFP établit une ordonnance sur la participation et un règlement d'organisation assurant les conditions-cadre permettant à tous ses groupes représentatifs de disposer d'un droit de participation approprié et d'un fonctionnement indépendant.*

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

Lors des entretiens, les expert-e-s remarquent que, quelle que soit sa nature, la durabilité est bien intégrée à la politique de la HEFP. Plusieurs objectifs stratégiques lui sont consacrés, tenant compte tant du plan économique (OS 2021-2024 n°3 (1)), social (OS 2021-2024 n°4.1 (1)), qu'écologique (OS 2021-2024 n°2.1(2)). La haute école possède en outre un organe, hérité de l'IFFP et dévoué à la promotion de la durabilité dans l'institution : le Corporate Social Responsibility (CSR), concerné aussi bien par la durabilité sociale qu'écologique.

La durabilité sociale permet de prendre des mesures pour son personnel. Elle regroupe ainsi notamment des initiatives permettant l'égalité des chances, facilitant par exemple la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle. Celle-ci est facilitée grâce à une aide financière qui peut être obtenue pour la garde d'enfants, ou grâce à la flexibilité du temps de travail. La durabilité sociale se manifeste encore par l'intégration d'apprenti-e-s et se préoccupe de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs par son service de Care Management.

Du point de vue écologique, la HEFP s'engage à respecter les directives de la Stratégie climatique à long terme de la Suisse 2050. Grâce à son Facility Management, qui permet la tenue de statistiques précises sur la consommation d'énergie, de chauffage, d'eau et de papier depuis 2013, l'institution améliore sans cesse la consommation de ses ressources. Elle a également hérité du groupe de travail Gestion de l'environnement issu du CSR créé en 2017 par l'IFFP. Le groupe fait des propositions de projets environnementaux à la HSL et définit les mesures à prendre pour leur réalisation. Les projets sont ensuite directement menés par les secteurs concernés. Enfin, la HEFP se prononce aussi en faveur d'une mobilité douce et de transports possédant un faible impact écologique – en proposant à son personnel des réductions sur les abonnements CFF par exemple. Elle s'engage aussi à compenser ses émissions de CO<sub>2</sub> (lors de voyages en avion, par exemple).

Quant à l'utilisation économique des ressources attribuées à la HEFP, comme les contributions financières publiques par exemple, elle doit bien sûr être considérée dans une perspective durable, ce que les démarches d'audit externe et de *controlling* assurent.



Ces trois pôles d'action de la durabilité permettent aux expert-e-s de remarquer les nombreuses actions entreprises par la HEFP (le module Souk lié à éducation21, la participation au programme U Change – initiatives étudiantes vers un développement durable). Les entretiens révèlent même que de nouveaux projets sont en cours de développement, comme l'organisation d'une journée de présentation ayant pour sujet la durabilité et adressée aux client-e-s de la formation professionnelle. Ce type de manifestations permet de souligner le dynamisme de l'institution. Les expert-e-s s'en réjouissent beaucoup, bien qu'elles et il remarquent que tous les groupes de la HEFP ne sont pas au fait des actions entreprises et de la logique dans laquelle elles s'insèrent. Elles et il notent alors la nécessité de définir une véritable stratégie, institutionnalisée, qui concerne le développement durable. Le groupe ne remet cependant aucunement en cause la légitimité des actions entreprises ou la manière – plutôt efficace d'ailleurs – de les communiquer. Il souligne seulement que ces initiatives relèvent d'impulsions ponctuelles et non d'un plan d'action institutionnel. C'est pourquoi, les expert-e-s insistent sur une double nécessité : préciser le rôle du CSR et instaurer un plan d'action clair et facilement communicable à partir des nombreuses mesures prises et des activités courantes. Elles et il proposent par ailleurs d'inclure dans la durabilité sociale les mesures déjà présentes favorisant l'égalité des chances (cf. standard 2.5).

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.4 comme partiellement atteint.

*Condition n°4 : La HEFP définit un plan d'action découlant de sa stratégie institutionnelle et assure sa mise en œuvre et son suivi, tant par rapport à une durabilité sociale – contenant notamment des indicateurs liés à l'égalité des chances –, qu'économique ou écologique.*

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

Lors des entretiens, les expert-e-s constatent que la HEFP se préoccupe grandement du bien-être de ses employé-e-s et de ses étudiant-e-s. De fait, l'intégration du concept d'égalité des chances y dépasse l'idée d'une égalité entre les femmes et les hommes au sein de la HEFP. Et si la majorité de ses cadres sont des femmes, la haute école se préoccupe également d'accueillir une diversité ethnique, linguistique, et d'inclure toutes les tranches d'âge et les formes familiales. Pour ce faire, elle compte notamment sur la collaboration active du groupe de travail Gender and Diversity management, relié au CSR, et qui vérifie la mise en œuvre de mesures relevant de la durabilité sociale (soit en lien avec la diversité, l'égalité salariale, la famille, les situations de handicap, et la relève).

Ainsi, la HEFP développe de nombreuses mesures visant à favoriser le quotidien de ses employé-e-s et de ses étudiant-e-s. Le télétravail est par exemple largement installé dans l'institution – chaque employé-e bénéficie d'un ordinateur portable –, ce qui facilite non seulement la circulation des personnes entre les sites, mais s'est avéré particulièrement bénéfique lors de la gestion de la crise sanitaire liée au coronavirus. L'institution met également un point d'honneur à développer des cursus adaptés à tou-te-s et en particulier aux personnes à charge de famille. Elle accepte ainsi par exemple que les parents participent aux cours avec leurs enfants, en cas de problème de garde. Enfin, la HEFP est signataire de la charte « Arbeit für Menschen mit Behinderung » et bénéficie du label iPunkt. De fait, les filières de la HEFP octroient une compensation des désavantages pour les étudiant-e-s en situation de handicap (suivant la LHand, art. 2) sur demande et adaptent leurs conditions de formation pour permettre aux personnes souffrant de difficultés d'apprentissage d'obtenir leur diplôme (les locaux lausannois correspondent aux normes SIA par exemple, et ceux de Zollikofen bénéficient d'une signalétique

adaptée aux malvoyant-e-s).

Les expert-e-s constatent avec satisfaction que la HEFP entreprend de nombreuses actions visant l'égalité des chances. Elles et il louent la diversité des mesures et apprécient à leur juste valeur les témoignages favorables récoltés parmi les employé-e-s et les étudiant-e-s lors des entretiens. Elles et il constatent toutefois que la promotion de l'égalité des chances ne suit aucun plan institutionnel précis. Comme les actions entreprises relèvent de mesures pouvant être intégrées à la durabilité sociale, selon la logique adoptée par la haute école, le groupe d'expert-e-s recommande à la HEFP d'établir des indicateurs et de les insérer dans le plan d'action exigé au standard 2.4.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.5 comme largement atteint.

*Recommandation n°5 : Établir des indicateurs visant la promotion de l'égalité des chances, pouvant être insérés au plan d'action de la durabilité sociale.*

### **Domaine 3 : Enseignement, recherche et prestations de services**

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

Le groupe d'expert-e-s observe que la HEFP possède un profil particulier dans le paysage des HEP suisses, puisqu'elle propose conjointement des formations de type académique et professionnel. De fait, toutes ses prestations de formation sont orientées vers la pratique professionnelle, conformément au cadre de qualifications pour le domaine des hautes écoles (nqf.ch-HS) et à l'Ordonnance du Conseil des hautes écoles sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses. Elle délivre ainsi soit un Bachelor of Science (BSc de 180 crédits ECTS), soit un Master of Science (MSc de 120 crédits ECTS) en formation professionnelle, forme des enseignant-e-s et des formateur-ric-e-s responsables de la formation professionnelle (diplômes de 60 ECTS, ou certificats de 10 ou 20 ECTS), et propose une formation continue qui s'articule en trois domaines (cours pour expert-e-s, formation continue certifiante, et cours de perfectionnement). De plus, son Centre pour le développement des métiers (CDM) accompagne et soutient les Organisations du monde du travail (OrTra) et les organes responsables pour le développement de leurs dispositions de formation. Les entretiens menés par les expert-e-s font d'ailleurs largement état de ces liens et soulignent le souci de tous les partenaires, internes comme externes, de conserver cette proximité unique en Suisse, avec les réalités du monde du travail. Le groupe d'expert-e-s note également que plusieurs mutations sont en cours au sein de la HEFP – citons par exemple les projets Lifelong Learning et Développement des métiers –, qui concernent la structure de la formation et de la formation continue. Elles ont pour objectif de réunir les deux secteurs Formation et Formation continue et de rattacher les formations pour expert-e-s aux procédures de qualification de la formation professionnelle au CDM.

Aux prestations de formation s'ajoutent des activités de recherche dans le domaine de la formation professionnelle. Celles-ci sont menées au sein du secteur R&D, s'orientent vers des standards aussi bien nationaux qu'internationaux et s'inscrivent dans la ligne des OS. La HEFP privilégie les liens entre recherche et enseignement (OS 2021-2024 n°2.2.2b (2), indicateur sur les OS 2021-2024 n°11 et objectifs 1.2, 6.2 et 6.3 de la convention de prestations). De fait, elle promeut un transfert de la recherche vers la pratique en publiant notamment des manuels

destinés à l'enseignement, des brochures de vulgarisation, ou des articles dans les médias. Sans doute convient-il encore de mentionner les partenariats actifs avec d'autres institutions, comme l'implication de la HEFP dans plusieurs programmes-pilotes coordonnés par swissuniversities, et de souligner que la haute école garantit la liberté et l'indépendance de la recherche et de l'enseignement (Loi sur la HEFP, art. 3).

Enfin, la HEFP propose un vaste panel de prestations de services, proposées dans chaque secteur de l'institution. Ainsi, c'est en premier lieu le CDM qui en fournit la proportion la plus importante, en proposant notamment l'élaboration de profils et de procédures de qualification, le développement de nouveaux plans de formation ou encore la révision d'examens professionnels. L'unité Relations internationales est également active, dans le cadre de sa Swiss VET Academy par exemple. À noter encore le projet trans:formation, soutenant les directions et les enseignant-e-s des écoles professionnelles.

Dès lors, les expert-e-s relèvent qu'en ce qui concerne les formations de type académique, les activités de la HEFP répondent au type des HEP. À la lumière de leurs observations, elles et il encouragent toutefois la HEFP à développer davantage encore les liens qui existent entre la recherche, l'enseignement et la pratique, car l'institution a tout à y gagner.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 3.1 comme entièrement atteint.

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

L'évaluation régulière des activités de la HEFP est prévue dans les OS du Conseil fédéral. Le Service d'évaluation de la HEFP est mandaté pour examiner chaque secteur de la haute école, puis pour réaliser les évaluations des cours, des modules, des filières et des prestations. On distingue ainsi l'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s (EEE), celle des activités du secteur R&D, des prestations de services et du secteur Services. Lors des entretiens, les expert-e-s observent la foisonnante diversité du système d'évaluation de la HEFP, dont voici les principaux éléments.

En ce qui concerne les enseignements, tous les cursus proposés sont soumis à une évaluation interne, réalisée grâce à un dispositif d'évaluation de l'enseignement par les étudiant-e-s (EEE). Celle-ci prend la forme d'un questionnaire permettant d'évaluer le degré de satisfaction des étudiant-e-s, alors invité-e-s à se prononcer sur l'apprentissage, l'utilité des études, la didactique et les compétences développées durant leur formation. Les expert-e-s observent que les résultats obtenus sont exploités pour satisfaire à l'obligation de redevabilité de la HEFP et permettent globalement une amélioration des cursus.

Le processus d'évaluation EEE est ensuite complété par différents types d'évaluations, qui se distinguent cette fois-ci entre les filières BSc et MSc, les filières SEFRI et la formation continue. De fait, la filière de master a par exemple été soumise à deux reprises aux procédures de la certification externe ACQUIN, qu'elle a passée avec succès en 2011 et 2021. La première évaluation externe du BSc n'a quant à elle pas encore eu lieu, puisqu'elle est prévue lorsque la première volée d'étudiant-e-s terminera sa formation. Les deux filières font également semestriellement l'objet d'évaluation de modules, dont les résultats sont dispensés d'abord aux responsables de filières, avant de toucher le personnel enseignant puis le corps étudiant. Selon le groupe d'expert-e-s, ils permettent l'optimisation de la qualité didactique de l'enseignement. Les filières SEFRI sont quant à elles au bénéfice d'un nouveau concept d'évaluation et de qualité (depuis 2020), qui suit l'introduction d'un renouvellement de la

formation. Ce concept est consigné dans le document intitulé « Concept d'évaluation du secteur formation », qui précise le déroulement des évaluations de modules et des diverses enquêtes (menées en fin de formation, auprès des alumni-ae ou des partenaires, par exemple). L'évaluation se fait au moyen d'un questionnaire harmonisé sur le plan national, mais chaque région est ensuite libre d'en exploiter et communiquer les résultats selon ses désirs et ses besoins. En ce qui concerne la formation continue, elle est dotée d'un concept qualité et d'évaluation depuis 2020. Celui-ci prévoit différents types d'évaluations, comme l'analyse des besoins, la satisfaction des participant-e-s, ou encore l'évaluation de la filière.

L'évaluation des activités du secteur R&D s'effectue grâce à quatre instruments différents. Les activités de recherche sont évaluées par les pairs (*peer review*), via les publications scientifiques et l'organisation de journées d'études ou de colloques. Les indicateurs sur les OS en lien avec le secteur sont évalués annuellement et les conclusions figurent dans un rapport détaillé. Toutes les personnes engagées dans des projets menés par la HEFP sont invitées à évaluer l'institution. Enfin, il existe un suivi pour les demandes de financement rejetées (*monitoring*) : les données sont collectées dans une perspective d'amélioration continue (« *lessons learned* ») et analysées de manière à optimiser la stratégie d'obtention de fonds de tiers. Les résultats de ces quatre instruments sont présentés lors de la séance annuelle du comité national R&D ; en cas de non-atteinte des objectifs fixés, des mesures d'amélioration sont prises.

Les prestations de services sont quant à elles évaluées via un concept qualité pour tous les secteurs, mis en place en 2020. Celui-ci permet d'orienter au mieux les activités du CDM, principal pourvoyeur de services de la HEFP. Un concept d'évaluation vient d'être rédigé. L'approche qualité du CDM est actuellement fondée sur l'exécution de prestations (accompagnement de la clientèle et des projets) et leur développement (amélioration continue de la qualité des services et projets proposés). Les bénéficiaires des différentes prestations sont invité-e-s à remplir des questionnaires de satisfaction. De plus, l'Organe de Conduite (ODC) réalise des analyses approfondies et effectue un retour à l'ensemble du personnel du secteur.

Enfin, l'évaluation du secteur Services se fait principalement par des audits financiers externes, assortis d'une analyse de risques et d'un *assessment* qui permettent de guider le secteur vers l'atteinte de ses objectifs. Notons qu'en 2018, il fait l'objet d'un projet lié à la reconnaissance EFQM Committed to Excellence. L'objectif de cette évaluation est double et vise tant l'amélioration continue que la responsabilité collective. Les critères sélectionnés concernent les trois activités principales du secteur, soit l'infrastructure, les prestations de services (finances, bibliothèques, ICT, etc.) et les performances des collaborateur-ric-e-s du secteur (professionnalisme, disponibilité, etc.).

L'impressionnante systématique des évaluations décrites ci-dessus n'échappe pas au groupe d'expert-e-s, qui remarque que la totalité des projets et des activités, tant dans la recherche que dans l'enseignement et les secteurs, est examinée. Les expert-e-s se félicitent de l'assiduité de la HEFP, qui ne se contente pas de prélever des données, mais se donne la peine de les intégrer au système. Toutefois, le groupe ne peut s'empêcher de juger la fréquence à laquelle se déroulent les évaluations comme trop importante, son efficacité étant sacrifiée au profit de la redondance. Afin donc d'optimiser les processus d'évaluation, les expert-e-s recommandent de réduire la cadence actuelle et de procéder par échantillonnage ou en établissant des priorités. Ceci facilitera en outre l'implémentation de retours systématiques aux parties prenantes sur les évaluations. Le groupe insiste en outre sur l'importance des évaluations externes, qui offrent une distance critique et qui apportent un regard neuf sur les cursus.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 3.2 comme largement atteint.

*Recommandation n°6 : Optimiser les processus d'évaluation, en simplifiant le système et en se concentrant sur les unités et les secteurs plutôt que sur la totalité des projets.*

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

La HEFP possède un profil unique, qui lui octroie une position stratégique sur le plan national, mais la valorise également au niveau international. L'internationalisation de la HEFP figure d'ailleurs dans plusieurs de ses OS (OS 2017-2020 n°5 ; OS 2021-2024 n°2.2.1 (4), entre autres).

Le groupe d'expert-e-s observe ainsi que les Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) sont bien intégrés dans la stratégie d'assurance qualité. Les plans d'études sont déclinés en descriptifs modulaires et des crédits ECTS sont attribués dans toutes les filières pour des prestations d'études contrôlées (voir l'Ordonnance sur les études de la HEFP, art. 7 et 8). Les 180 crédits ECTS du BSc et les 120 du MSc correspondent quant à eux aux directives formulées par l'article 4 de l'Ordonnance du Conseil des hautes écoles suisses. En outre, le groupe d'expert-e-s relève qu'ACQUIN a certifié le master proposé, preuve que la formation répond aux exigences de l'EEES. Les filières haute école se conforment ainsi aux exigences et modèles conçus par la Commission européenne, le Conseil européen et l'Unesco/CEPES. Enfin, les diplômes des formations SEFRI (par exemple : CFP, DFP, DCG, CSP, DSP, CMP, CAS, DAS et MAS) sont accompagnés d'un supplément dont le contenu est défini dans chaque plan d'études (PE). Les expert-e-s saluent les efforts effectués ici, mais notent que l'introduction d'un-e conseiller-ère aux études permettrait de mieux informer les étudiant-e-s sur leurs cursus. Ce-tte conseiller-ère pourrait être le/la garant-e de la bonne compréhension des conditions de formation, tant en ce qui concerne les plans d'études que les règlements existants.

Sur le plan du développement international, la HEFP s'appuie sur son unité Relations internationales, qui implique le secteur R&D pour ses projets internationaux. La HEFP entretient des rapports étroits avec des partenaires nationaux et internationaux issus de différents milieux (économiques, scientifiques, académiques). Son expertise en matière de formation professionnelle est également régulièrement sollicitée. La HEFP contribue en outre au renforcement de la compréhension de la formation professionnelle dans le contexte international via son programme Swiss International Vocational Education Training Academy (SIVETA).

La HEFP possède des accords de mobilité avec douze institutions étrangères. L'unité Relations internationales de la HEFP gère les modalités de la mobilité des étudiant-e-s et des collaborateur-ric-e-s. La haute école participe au programme Swiss-European Mobility Programm (SEMP) et collabore avec la fondation Movetia. La mobilité des étudiant-e-s reste toutefois limitée, les étudiant-e-s étant actif-ve-s dans le monde du travail, plus âgé-e-s que la moyenne suisse et assumant régulièrement des responsabilités familiales. De plus, le programme spécifique de la HEFP, orienté sur la formation professionnelle, peine à trouver des hautes écoles pouvant proposer un programme similaire en Europe. Quant à la mobilité entrante (incoming mobility), la particularité du MSc d'être plurilingue limite la participation des étudiant-e-s étranger-ère-s n'ayant pas les compétences linguistiques nécessaires. Les expert-e-s reconnaissent que la mobilité n'est pas évidente à implémenter dans une haute école qui présente les spécificités de la HEFP. Elles et il remarquent toutefois qu'organiser une mobilité entre les sites de l'institution pourrait s'avérer bénéfique, tant pour les étudiant-e-s que pour les employé-e-s. Les entretiens menés lors de la visite montrent qu'elle n'est actuellement possible que sur l'initiative personnelle des employé-e-s et grâce au soutien de leur hiérarchie directe. Or, il y a là tout un potentiel que les expert-e-s recommandent de valoriser.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 3.3 comme largement atteint.

*Recommandation n°7 : Encourager davantage la mobilité internationale ou entre les sites, tant pour les étudiant-e-s que pour les employé-e-s.*

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

Grâce aux différents documents dispensés, et notamment à la plateforme QM-Pilot, les expert-e-s constatent que la HEFP publie de nombreuses informations concernant ses cursus et leurs modalités spécifiques. De fait, tous les critères d'admission et d'évaluation des étudiant-e-s, ainsi que la délivrance des diplômes sont accessibles facilement. Le groupe d'expert-e-s remarque en outre qu'ils se conforment à la Loi sur la HEFP et à ses ordonnances. Ainsi, pour être accepté-e-s au BSc, les étudiant-e-s doivent être au bénéfice d'une maturité gymnasiale, professionnelle ou spécialisée, ou d'un diplôme donnant accès à la formation universitaire ou d'un titre jugé équivalent. Les conditions d'admission au MSc répondent aux mêmes obligations légales que celles du BSc, mais précisent toutefois que les candidat-e-s doivent posséder un bachelor délivré par une haute école reconnue.

Des précisions sont ainsi délivrées par la HEFP pour chaque filière de formation proposée. Dès lors, par exemple, toutes les conditions de la procédure d'admission aux filières haute école sont décrites dans le PE correspondant, figurent sur la page Internet de la formation concernée ainsi que dans le processus qualité consigné dans QM-Pilot. Les conditions d'admission pour les filières SEFRI figurent quant à elles toutes dans la Loi sur la HEFP (art. 7, al. 1 et 4). Les personnes souhaitant devenir responsables de la formation professionnelle peuvent les consulter dans le détail des PE ou sur la page Internet de la formation concernée. Elles sont également disponibles sur la plateforme QM-Pilot. Enfin, les conditions d'admission spécifiques à chaque filière de formation continue sont précisées au point 3.1 du plan d'études de la formation certifiante (CAS, DAS, MAS), conformément à l'art. 6, al. 5 de l'Ordonnance sur les études à la HEFP. La procédure d'admission est décrite dans le même PE ainsi que sur la page Internet de la formation concernée.

Les plans d'études agissent ainsi comme des outils précieux, qui précisent pour chaque filière les conditions d'attribution des crédits, la répartition des heures dédiées à la formation, à l'étude individuelle et à la procédure de qualification. Ces indications figurent également dans les descriptifs modulaires (DM), suivant l'art. 13 de l'Ordonnance sur les études de la HEFP. Les documents présentant les modalités et les directives spécifiques à chaque cursus sont mis à la disposition des étudiant-e-s via la plateforme Moodle.

À l'issue du cursus, le titre visé est décerné, sous réserve de vérification intégrale des conditions d'admission, du paiement des taxes d'inscription et d'études et de la réussite du travail final et des examens de modules de la filière concernée (Ordonnance sur les études de la HEFP, art. 18, al. 5). Selon l'observation des expert-e-s, les étudiant-e-s effectuent globalement toutes les étapes du Student Life Cycle.

Dès lors, le groupe d'expert-e-s remarque que de nombreuses informations sont dispensées à l'interne comme à l'externe. La communication des exigences liées à la formation, qu'il s'agisse des critères de réussite ou d'évaluation, est efficace : les entretiens montrent que les étudiant-e-s se trouvent au fait des procédures en vigueur et des voies de droit disponibles.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 3.4 comme entièrement atteint.

#### Domaine 4 : Ressources

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

La HEFP est soumise à la Loi sur le personnel de la Confédération (LPers), à l'Ordonnance sur le personnel de la Confédération (OPers) et désormais à l'Ordonnance sur le personnel de la HEFP. Cette dernière règle les rapports de travail pour le personnel en CDI et en CDD. Trois catégories de personnel sont quant à elles soumises au Code des obligations (art. 15 de la Loi sur la HEFP), soit les doctorant-e-s, les participant-e-s des projets financés par des fonds de tiers, les intervenant-e-s et les enseignant-e-s externes.

La HEFP est répartie sur trois sites distincts, à Zollikofen, Lausanne et Lugano. Tous les sites sont équipés de locaux et de salles adaptés à l'enseignement, la recherche et les prestations de services. Les locaux sont loués par la HEFP qui peut demander à être présente sur deux sites externes, à Zurich et à Olten, si nécessaire. Les mêmes pratiques de maintenance des installations, de sécurité ou de réservation des salles sont appliquées sur tous les sites. Les expert-e-s constatent que les infrastructures profitent à l'apprentissage et à la formation des étudiant-e-s. Ainsi, elles et il notent que chaque site dispose de sa propre bibliothèque spécialisée dans le domaine de la formation professionnelle. Ouvertes au public, les bibliothèques font partie du réseau SLSP et leurs ressources sont accessibles via Swisscovery. Si toutes les bibliothèques dépendent du secteur Services, chacune est gérée localement par son responsable et propose des services correspondant à la spécificité du site et de la région.

L'informatique fournit les outils et les plateformes de travail numériques aux collaborateur-ric-e-s, intervenant-e-s et enseignant-e-s externes, ainsi qu'aux étudiant-e-s. Elle gère l'ICT Support qui aide les utilisateur-ric-e-s dans la résolution des problèmes rencontrés. Chaque collaborateur-ric-e dispose d'un ordinateur portable, ce qui facilite son travail sur les différents sites et le télétravail (implanté de manière durable dans l'institution). L'architecture et les applications (hardware et software) ont fait l'objet d'un audit en 2021. Les différents témoignages récoltés lors des entretiens indiquent que le Service informatique s'avère particulièrement compétent et apprécié par ses utilisateur-ric-e-s, tant au quotidien que lors de la gestion de crises comme lors de la pandémie à coronavirus. Les témoignages des étudiant-e-s soulignent d'ailleurs une excellente gestion de la crise sanitaire. Dans ce contexte particulier, elles et ils ont su apprécier les mesures de soutien personnalisé qui ont été offertes, qu'il se soit agi de prestation de conseil aux études, d'orientation professionnelle, de soutien en cas de difficultés administratives ou réglementaires. Les expert-e-s notent avec satisfaction que celles-ci sont toujours proposées aux étudiant-e-s qui se sentent particulièrement soutenu-e-s par l'institution.

Sur le plan financier, la HEFP bénéficie principalement de fonds alloués par la Confédération. La contribution fédérale est allouée pour quatre ans, ce qui correspond à la période du message FRI. Elle est complétée par des émoluments, des recettes des prestations de services, des contributions de tiers ainsi que d'autres ressources. La HEFP a le droit d'accumuler des réserves, qui ne doivent cependant pas excéder 10% de son budget total (art. 24 de la Loi sur la HEFP). Elles permettent la compensation des pertes et le financement des projets et des investissements prévus. Conformément à l'OS 2021-2024 n°7 (1) et à l'article 10 de la Loi sur la HEFP, la haute école publie de manière transparente ses données financières dans ses rapports de gestion annuels, auxquels s'ajoutent des rapports de l'organe de révision des comptes. Le Conseil de la

HEFP est garant de la stratégie budgétaire de la haute école devant le Conseil fédéral. Il délègue la responsabilité de l'établissement du budget annuel à la Directrice, qui l'élabore avec la HSL et le soutien du secteur Finances sur la base des objectifs définis dans le concept de conduite financière. Conformément à la Loi sur la HEFP (art. 1, al. 2 et 3), la comptabilité est tenue selon les principes d'économie d'entreprise. La HEFP connaît des frais de fonctionnement standards correspondant à ceux d'une HEP. Environ 80% des frais sont constitués des salaires et des honoraires externes ; les 20% restants correspondent aux frais liés aux activités de support, comme l'informatique, ou sont absorbés par le secteur Services ou les loyers. Les expert-e-s relèvent que le concept de conduite financière prévoit des mécanismes de contrôle interne à disposition du Conseil de la HEFP, de la HSL et des responsables nationaux de secteur. Ces mécanismes ont pour but de faciliter la tâche des Finances, ainsi que d'exercer un contrôle accru sur la gestion budgétaire de la HEFP. Des contrôles externes sont également régulièrement effectués, notamment par l'organe de révision des comptes annuels, dont les rapports sont intégrés dans les rapports annuels de gestion. Le Conseil fédéral des finances audite la HEFP tous les quatre ans (dernier rapport en 2019). Les expert-e-s remarquent que si ce système fonctionne bien, il présente tout de même certains désavantages. L'enveloppe accordée par la Confédération étant allouée pour quatre années consécutives, la HEFP ne dispose pas d'une grande marge de manœuvre en cas de besoins particuliers ou imprévisibles. Il pourrait donc lui être difficile de faire face à des imprévus coûteux ou à des engagements soudains mais nécessaires de personnel. Les entretiens menés lors de la visite révèlent d'ailleurs les limites du système, en montrant par exemple que le personnel administratif est souvent surchargé. C'est pourquoi les expert-e-s recommandent une meilleure analyse des besoins financiers des différents secteurs, et un dialogue ouvert entre les ressources humaines et les finances. Il semble en effet que la HEFP bénéficierait grandement d'échanges plus abondants entre ces deux services, de manière à définir clairement les besoins en personnel et à faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 4.1 comme largement atteint.

*Recommandation n°8 : Encourager le dialogue entre les ressources humaines et les finances, pour permettre l'analyse des besoins en personnel au sein de chaque secteur et une répartition plus profitable des ressources.*

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

La HEFP possède différents règlements qui régissent le recrutement, la formation continue et l'évaluation de son personnel. Les expert-e-s remarquent ainsi qu'elle se plie au droit fédéral en ce qui concerne la gestion du personnel et est organisée de telle sorte que les ressources humaines puissent garantir que chaque collaborateur-riche possède les qualifications nécessaires à son activité. Celles-ci figurent notamment dans le document intitulé « Descriptions des fonctions » qui, couplé aux différents descriptifs de postes, définit les tâches liées à chaque poste. Les ressources humaines se chargent ainsi non seulement des recrutements, mais aussi de la sélection et de la promotion du personnel.

Le groupe d'expert-e-s constate que tous les employé-e-s sont évalué-e-s annuellement. L'examen du personnel suit l'Ordonnance sur le personnel de la Confédération (art. 15). Il est organisé tous les ans pour les collaborateur-riche-s soumis à cette ordonnance et prend la forme d'un entretien annuel. Les expert-e-s remarquent que cette forme est profitable à la HEFP, en ce qu'elle permet de conserver un dialogue ouvert entre les supérieur-e-s hiérarchiques et les



collaborateur-riche-s. Elle offre également de déterminer des objectifs annuels, de verbaliser les attentes de chacun-e et d'orienter les salarié-e-s vers le développement de nouvelles compétences.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 4.2 comme entièrement atteint.

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

La HEFP se prévaut d'une gestion des ressources humaines qui permet d'identifier et de développer le potentiel de chaque collaborateur-riche. Les expert-e-s notent qu'effectivement, l'accès à la formation continue est régi par l'Ordonnance sur le personnel et que des formations internes et externes sont accessibles aux employé-e-s de la haute école, ce qu'elles et il jugent bénéfique. La HEFP encourage le développement des compétences individuelles, ainsi que le rapportent les différents témoignages récoltés lors des entretiens.

Toutefois, les expert-e-s notent que la HEFP propose des opportunités insuffisantes en termes de carrières internes. Si le groupe d'expert-e-s se félicite de la voir former de nombreux-ses apprenti-e-s – qui représentent 5% du personnel au moins –, ainsi que des stagiaires, il remarque que l'institution promeut trop peu la relève scientifique. Bien sûr, elle soutient financièrement les doctorats qui s'effectuent dans le cadre de projets de recherche menés à la HEFP, mais n'offre pas assez d'opportunités postdoctorales. La politique de la HEFP n'accorde pas de réelle attention à la promotion de la relève académique, ce à quoi il convient de remédier. Différents échelons doivent en plus être valorisés, en plus du postdoctorat, et diverses attentes doivent être précisées, comme l'accès à la fonction de professeur-e par exemple. Les entretiens menés lors de la visite montrent que les conditions d'accès à cette fonction ne sont pas claires, ni pour les chercheur-se-s ni pour les ressources humaines. La HEFP doit réviser sa politique, afin de définir clairement un profil pour les professeur-e-s et un nombre de places répondant à ce profil. Le professorat pourrait par exemple être revalorisé en étant attribué au mérite scientifique.

S'il n'existe ainsi aucun concept de promotion de la relève scientifique, il ne semble pas non plus y avoir de concept de promotion efficace des carrières en général. La HEFP répond au cas par cas aux demandes liées à la progression de son personnel administratif. Quelques initiatives personnelles, dont les entretiens ont permis de faire état, montrent que, là aussi, un concept doit encore être développé. Le corps enseignant devrait quant à lui pouvoir profiter davantage de l'hybridité académique et pratique de la HEFP et en devenir pleinement le représentant.

Enfin, il apparaît tout à fait nécessaire aux expert-e-s que la haute école développe sa communication sur les processus de développement des compétences et les opportunités de carrières. Les entretiens menés lors de la visite montrent que les possibilités existantes ne sont pas connues de toutes les parties. C'est pourquoi le groupe d'expert-e-s demande à la HEFP d'établir un concept de promotion permettant de pallier les manques actuels et de communiquer davantage sur les possibilités de carrières touchant le personnel.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 4.3 comme partiellement atteint.

*Condition n°5 : La HEFP établit un concept de promotion de la relève et des carrières, et le communique efficacement.*

## **Domaine 5 : Communication interne et externe**

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

D'après les observations des expert-e-s, la communication agit à la HEFP comme un outil de la qualité, ainsi qu'en témoigne le document récemment publié et lié au projet « Vivre la qualité ». La communication fait donc partie intégrante du développement de la qualité de la HEFP, en servant de support, notamment dans la dernière partie du cycle PDCA. La diffusion d'informations à propos du système qualité passe par différents canaux. O&Q communique à l'externe via ses pages Web – et les expert-e-s saluent le fait que les rapports sont publiés sur son site Internet et accessibles à un large public –, alors que les documents relatifs à la qualité (la stratégie d'assurance de la qualité 2017-2020, les concepts de gestion de la qualité 2017-2020, de qualité des secteurs, etc.) peuvent être consultés via la plateforme interne QM-Pilot.

Les expert-e-s remarquent ainsi que le développement de la qualité à la HEFP privilégie des voies implicites et se construit avant tout par le dialogue. La dynamique se veut bidirectionnelle : la CDQ soumet sa stratégie aux délégué-e-s des secteurs, chargé-e-s de l'appliquer. Elles et ils transmettent en retour les interrogations relatives à la qualité, par le système *bottom-up* bien établi dans l'institution et qui permet à toutes les parties de faire remonter des observations ou des suggestions jusqu'à la direction de l'établissement. Les expert-e-s remarquent que ce système fonctionne bien, et que chaque partie, à son niveau, sait identifier les processus de qualité lui permettant de fonctionner correctement et de remplir ses missions. Toutefois, comme la stratégie d'assurance qualité manque d'unité institutionnelle, il est évident que toutes les parties n'ont pas une vision d'ensemble pertinente du système d'assurance qualité. Il existe donc une marge de progression possible, mais qui ne dépend pas du système de communication lui-même, mais bien de l'implémentation du SAQ au sein de l'institution.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 5.1 comme entièrement atteint.

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

La communication à la HEFP s'effectue dans les trois langues officielles et suit une stratégie qui s'articule en thèmes, publics, produits, canaux, secteurs et régions, et vise la diversité. La haute école privilégie les plateformes numériques, notamment son site Internet quadrilingue et les médias sociaux. Chaque secteur de l'institution dispose de ses propres pages Web, ce qui lui permet de présenter ses prestations et ses produits. Les filières d'études et de formation continue disposent également de leurs espaces, où figurent des informations générales sur les formations (public, durée, nombre de crédits ECTS, etc.). Le site Internet sert également de plateforme de stockage et de publication des rapports annuels ou de gestion, approuvés par le Conseil fédéral ; ceux-ci peuvent être téléchargés dans les trois langues officielles ainsi qu'en anglais. Les expert-e-s se réjouissent de la volonté de transparence ainsi démontrée par la HEFP et encouragent la haute école à persévérer dans cette voie.

L'institution communique également avec l'extérieur via sa newsletter, qui paraît dix fois par an en Suisse alémanique et romande, et trois fois au Tessin. Elle transmet à ses abonné-e-s des informations sur les prestations de services de la HEFP, mais aussi sur ses offres de formation, les événements organisés ou ses résultats de recherche. La haute école travaille ainsi sur sa visibilité, ce qui est apprécié des expert-e-s. Depuis plusieurs années, la présence de la HEFP

dans les médias se développe : ses expert-e-s sont régulièrement sollicité-e-s par des magazines spécialisés ou destinés au grand public. En outre, l'institution a lancé en 2017 sa propre revue semestrielle « skilled », qui valorise les contributions de la HEFP à l'actualité de la formation professionnelle. Son contenu promeut les échanges entre les acteur-ric-e-s de la formation professionnelle. De plus, le groupe d'expert-e-s note la tenue fréquente de manifestations et d'événements, au niveau national comme sur des sites en particulier. Ainsi, la journée de la HEFP, les journées de l'OBS ou les colloques annuels organisés en collaboration avec la société suisse pour la recherche appliquée en formation professionnelle, par exemple.

Les expert-e-s jugent ainsi la communication externe de la HEFP plutôt riche et se réjouissent de la voir encore se développer. Elles et il notent également que l'institution prête un regard attentif à la circulation de ses informations à l'interne, en mettant notamment différents canaux d'informations à la disposition de ses collaborateur-ric-e-s – comme Teams, QM-Pilot, intranet – et de ses étudiant-e-s – via la plateforme Moodle par exemple. La Directrice organise également deux fois par an des séances d'information sur chaque site, ce qui lui permet de communiquer sur ses activités et ses offres.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 5.2 comme entièrement atteint.

## **5 Appréciation globale et profil des forces et faiblesses du système d'assurance qualité**

La Haute école fédérale en formation professionnelle traverse actuellement un processus de mutation conséquent. Devenir une haute école entraîne en effet de grands changements, qui s'ajoutent au défi quotidien d'appartenir à la fois au monde académique et au monde professionnel. Or, c'est justement ce double profil qui crée l'identité singulière de la HEFP et lui permet de se positionner comme référence nationale en matière de formation professionnelle. Cette identité implique aujourd'hui la nécessité de développer des collaborations plus étroites avec les institutions représentées à swissuniversities.

La HEFP possède une vision de la qualité porteuse pour tou-te-s les membres de son institution. Elle apparaît comme une culture vécue, visible dans tous les domaines : elle se manifeste dans les offres d'études, dans les procédures d'évaluation ou dans les structures organisationnelles. Elle implique toutes les activités, et chaque collaborateur-ric-e est encouragé-e à contribuer à son développement. Elle repose donc sur un aspect participatif – remarquable dans la production importante de documents – et une grande transparence. Toutefois, malgré leur côté positif, ces échanges et la productivité documentaire du système signalent sa trop grande complexité. Le SAQ de la HEFP correspond en effet à une superposition de processus hétérogènes que la haute école peine encore à concilier. Habitée par une volonté de redevabilité, elle produit de trop nombreux rapports, au détriment parfois de leur utilité et de leur pertinence. Ce rythme effréné ne permet d'ailleurs parfois pas d'assurer une vraie évolution au sein de la HEFP.

Ainsi, non seulement la surcharge, mais aussi la jeunesse du système d'assurance qualité n'aident pas la haute école à prendre le recul nécessaire à son bon développement. Il ne semble en effet pas véritablement ancré à tous les niveaux de l'établissement, et la CDQ ne remplit pas encore son rôle de pilote du système. Dès lors, bien qu'une culture de la qualité traverse la HEFP, elle doit encore trouver le chemin de son institutionnalisation pour prétendre à sa pleine efficacité, en implantant par exemple un organe de gestion homogène des trois sites, représenté à la HSL.

### **Formation**

Très clair, le profil de la HEFP oriente ses offres de formation vers la pratique professionnelle. L'éventail qu'elle en propose répond à ses objectifs et à la mission qu'elle se donne. Elle prête une attention particulière à la comparabilité de ses cursus et de ses titres, entre ses différents sites cantonaux. Elle privilégie ainsi un système d'enseignement contextualisé et la reconnaissance des acquis des étudiant-e-s est fondée sur des objectifs d'apprentissage. Cette approche permet une harmonisation de l'offre dispensée, quel que soit le site choisi. De plus, la HEFP procède très régulièrement à l'évaluation de chaque filière, à l'interne comme à l'externe, ce qui lui permet de réaliser continuellement les ajustements nécessaires. La bonne volonté de l'institution n'est donc pas à prouver, mais celle-ci doit veiller à ce que la systématique de ses évaluations – trop fréquente – rencontre sa pleine pertinence.

À noter également les transformations en cours, concernant la structure de la formation et de la formation continue. Suivant les projets de Lifelong Learning et Développement des métiers, elles ont pour buts de réunir les deux secteurs Formation et Formation continue et de lier les cursus destinés aux expert-e-s aux procédures de qualification de la formation professionnelle du CDM. Le règlement d'organisation devant régir les fonctions internes à ces mutations est encore en phase d'élaboration (son entrée en vigueur est prévue pour 2024), ce qui laisse en suspens de nombreuses interrogations organisationnelles, auxquelles bien sûr il conviendrait maintenant de répondre.

### **Recherche**

Une question brûlante accompagne la transformation de la HEFP en haute école et qui est directement liée à son identité : comment l'institution, alors orientée vers la pratique professionnelle, entend-elle gérer son académisation ? Il apparaît aujourd'hui évident que, bien qu'elle le fasse déjà en partie, la haute école doit valoriser l'importance de ses liens avec le terrain et créer davantage de synergies entre ses domaines d'enseignement et de recherche. En ce sens, et pour renforcer la valeur de ses activités, elle doit également compenser le manque de perspectives pour la relève académique et proposer aux jeunes chercheur-se-s des possibilités de carrière, encore manquantes. Il conviendrait également de mieux préciser et communiquer les conditions d'accès au professorat, qui ne semblent pas suffisamment connues au sein de l'institution.

### **Ressources**

L'implication des différentes parties prenantes est exemplaire à la HEFP. La culture de la participation est très positive, d'autant que la haute école se partage en plusieurs sites. Les collaborateur-ric-e-s s'engagent ainsi volontiers dans la vie de l'institution et témoignent d'un sentiment d'appartenance fort à une même communauté. Leur bien-être, tout comme celui des étudiant-e-s, est pris en considération et diverses mesures sont appliquées pour faciliter le quotidien de chacun-e. Aussi existe-t-il des possibilités de travail et d'études à distance, tout comme des mesures favorisant la conciliation de la vie professionnelle ou des études avec la vie familiale. Il apparaît donc que les collaborateur-ric-e-s se sentent soutenu-e-s et valorisé-e-s dans leurs compétences comme dans leur acquis. Elles et ils se sentent écouté-e-s, tout comme les propositions qu'elles et ils ne se gênent pas de soumettre à leur hiérarchie. Or, pour valoriser davantage encore la voix de chacun-e, sans doute serait-il intéressant de formaliser la participation des différents groupes d'intérêt dans l'Ordonnance sur la participation encore en développement. Il serait également profitable d'établir des plans de développement pour les collaborateur-ric-e-s, non seulement en termes de participation, mais aussi en ce qui concerne les possibilités de carrières internes à la HEFP.

De même, si les offres de formation continue proposées aux employé-e-s sont plutôt riches, un progrès reste tout de même possible en matière de politique de développement du personnel. Les perspectives de carrières semblent encore peu considérées, tout comme la mobilité interne, soit entre les différents sites de l'institution. La HEFP pourrait tirer le plus grand bien de sa distribution cantonale, en promouvant les échanges en termes de mobilité ou de compétences.

La communication entre le domaine des finances et celui des ressources humaines devrait également être améliorée, afin d'optimiser la répartition des ressources et soulager la charge de travail du personnel, dans certains domaines. De plus, si les qualifications demandées dans les recrutements sont claires et les processus plutôt bien décrits, il est aujourd'hui tout à fait nécessaire de définir plus clairement les responsabilités et les rôles joués dans les différents postes occupés au sein de l'institution. Ces éléments devraient être ajoutés dans la nouvelle Ordonnance sur le personnel de la HEFP.

### **Autres observations**

Une attention soutenue est portée à l'égalité des chances et à la durabilité, qu'elle soit écologique, économique ou sociale. Les efforts et les projets ne manquent pas dans la haute école, qui prend de nombreuses mesures pour améliorer constamment sa politique égale et durable. Toutefois, dans l'un et l'autre domaines, il manque clairement un plan d'action structuré, qui permette non seulement d'organiser les actions entreprises, mais aussi d'anticiper les étapes à venir. La HEFP doit procéder à l'implémentation d'une stratégie claire et structurée dans le temps, permettant la concrétisation des projets, mais aussi leur suivi.

Si la HEFP parvient à fonctionner malgré la complexité de son système organisationnel et les changements qu'elle connaît actuellement, il serait toutefois cohérent de clarifier le rôle et les compétences du Conseil de la HEFP – par rapport notamment au SEFRI et au Conseil fédéral. La nouvelle identité de l'institution appelle également une nouvelle autonomie, à laquelle il conviendra de prêter une grande attention dans les années à venir.

Dernier point enfin : s'il existe une bonne communication interne à la HEFP – et notamment sur le système d'assurance qualité grâce à l'utilisation régulière de la plateforme QM-Pilot –, les échanges transversaux, entre les sites, peuvent encore être améliorés. Le renforcement de ces derniers servirait d'ailleurs positivement le sentiment d'appartenance à une institution nationale dont font déjà mention de nombreux-ses collaborateur-ice-s.

## **6 Mesures pour le développement futur du système d'assurance qualité**

### ***Domaine 1 : Stratégie d'assurance de la qualité***

Standard 1.1 : Recommandation n°1 : Uniformiser les pratiques et instituer un pôle directeur fort, afin de clarifier et de simplifier les processus et ainsi permettre un meilleur ancrage et une meilleure communication du système d'assurance qualité.

Standard 1.2 : Condition n°1 : La HEFP redéfinit son système d'assurance de la qualité en vue de sa clarification et de sa simplification, afin qu'il soutienne de manière efficace le développement de la stratégie de la haute école.

Standard 1.3 : Recommandation n°2 : Définir un plan d'action qui contienne les objectifs à moyen terme et établisse les responsabilités de chaque groupe représentatif, afin d'assurer le

développement du système d'assurance qualité actuellement en place et de conserver sa dynamique.

### **Domaine 2 : Gouvernance**

Standard 2.1 : Condition n°2 : La HEFP identifie les points de convergence de son système d'assurance qualité – en particulier des processus décisionnels –, simplifie la structure de celui-ci et le réorganise, afin que la haute école puisse pleinement atteindre ses différentes missions et ses objectifs stratégiques.

Standard 2.2 : Recommandation n°3 : Établir un système centralisé de gestion des données.  
Recommandation n°4 : Reconsidérer l'obligation de redevabilité pour en faire un véritable outil d'appui aux décisions stratégiques et courantes et en diminuer le poids bureaucratique.

Standard 2.3 : Condition n°3 : La HEFP établit une ordonnance sur la participation et un règlement d'organisation assurant les conditions-cadre permettant à tous ses groupes représentatifs de disposer d'un droit de participation approprié et d'un fonctionnement indépendant.

Standard 2.4 : Condition n°4 : La HEFP définit un plan d'action découlant de sa stratégie institutionnelle et assure sa mise en œuvre et son suivi, tant par rapport à une durabilité sociale – contenant notamment des indicateurs liés à l'égalité des chances –, qu'économique ou écologique.

Standard 2.5 : Recommandation n°5 : Établir des indicateurs visant la promotion de l'égalité des chances, pouvant être insérés au plan d'action de la durabilité sociale.

### **Domaine 3 : Enseignement, recherche et prestation de services**

Standard 3.2 : Recommandation n°6 : Optimiser les processus d'évaluation, en simplifiant le système et en se concentrant sur les unités et les secteurs plutôt que sur la totalité des projets.

Standard 3.3 : Recommandation n°7 : Encourager davantage la mobilité internationale ou entre les sites, tant pour les étudiant-e-s que pour les employé-e-s.

### **Domaine 4 : Ressources**

Standard 4.1 : Recommandation n°8 : Encourager le dialogue entre les ressources humaines et les finances, pour permettre l'analyse des besoins en personnel au sein de chaque secteur et une répartition plus profitable des ressources.

Standard 4.3 : Condition n°5 : La HEFP établit un concept de promotion de la relève et des carrières, et le communique efficacement.

## **7 Proposition d'accréditation du groupe d'expert-e-s**

Sur la base du rapport d'autoévaluation de la Haute école fédérale en formation professionnelle du 15 décembre 2021 et de la visite sur place qui s'est déroulée du 28 au 30 mars 2022, le groupe d'expert-e-s propose à l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ de demander

l'accréditation de la Haute école fédérale en formation professionnelle avec les cinq conditions suivantes :

Condition n°1 : La HEFP redéfinit son système d'assurance de la qualité en vue de sa clarification et de sa simplification, afin qu'il soutienne de manière efficace le développement de la stratégie de la haute école.

Condition n°2 : La HEFP identifie les points de convergence de son système d'assurance qualité – en particulier des processus décisionnels –, simplifie la structure de celui-ci et le réorganise, afin que la haute école puisse pleinement atteindre ses différentes missions et ses objectifs stratégiques.

Condition n°3 : La HEFP établit une ordonnance sur la participation et un règlement d'organisation assurant les conditions-cadre permettant à tous ses groupes représentatifs de disposer d'un droit de participation approprié et d'un fonctionnement indépendant.

Condition n°4 : La HEFP définit un plan d'action découlant de sa stratégie institutionnelle et assure sa mise en œuvre et son suivi, tant par rapport à une durabilité sociale – contenant notamment des indicateurs liés à l'égalité des chances –, qu'économique ou écologique.

Condition n°5 : La HEFP établit un concept de promotion de la relève et des carrières, et le communique efficacement.



## **Section D**

# **Prise de position de la Haute école fédérale en formation professionnelle**

5 juillet 2022







**HEFP**

HAUTE ÉCOLE FÉDÉRALE  
EN FORMATION  
PROFESSIONNELLE

*L'excellence suisse  
en formation professionnelle*

Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité  
Dr. Christoph Grolimund, Directeur  
Baptiste Feuz, Responsable de format accréditation institutionnelle  
Effingerstrasse 15  
Case postale  
3001 Berne

Renens, le 5 juillet 2022

**Prise de position de la HEFP sur la proposition d'accréditation de l'AAQ et sur le rapport des expert-e-s**

Monsieur le Directeur, Monsieur,

Votre courrier du 13 juin 2022 et le rapport d'évaluation externe ont attiré toute notre attention. Nous vous prions de bien vouloir trouver ci-après les prises de position de la HEFP sur la proposition d'accréditation de l'AAQ et sur le rapport des expert-e-s.

**Prise de position sur la proposition d'accréditation de l'AAQ**

La HEFP remercie l'AAQ pour le précieux travail fourni tout au long du processus d'accréditation. Elle prend note de la proposition d'accréditation formulée par l'agence et partage les conditions et recommandations formulées. Elle prend également note de la proposition relative au processus d'examen des conditions à l'échéance du délai proposé pour l'examen des conditions.

**Prise de position sur le rapport des expert-e-s**

La HEFP remercie le groupe d'expert-e-s pour l'ampleur et la pertinence des travaux réalisés. Le rapport des expert-e-s fournit une analyse riche et détaillée de l'assurance qualité à la HEFP et de son degré d'atteinte des 18 standards de la LEHE. Les expert-e-s ont saisi les forces de la haute école et identifié les enjeux de son évolution actuelle et future. Elles et il ont formulé 5 conditions partagées par la HEFP qui confirment l'étendue et la profondeur des changements vécus et en préparation.

La HEFP constate que les changements associés à ces conditions sont essentiellement liés à son changement de statut, marqué par l'entrée en vigueur de la loi sur la HEFP en août 2021. Elle constate également avec grande satisfaction que les standards portant sur le cœur de ses activités de recherche, d'enseignement et de prestations de service sont tous atteints. La HEFP remercie le groupe d'expert-e-s pour les recommandations formulées et intégrera ces précieux conseils dans l'évolution future de son système qualité.

Haute école fédérale en formation professionnelle HEFP  
Avenue de Longemalle 1, CH-1020 Renens  
Adresse postale : CP 192, CH-1000 Lausanne 16 Malley  
+41 58 458 22 00, info@iffp.swiss, http://www.iffp.swiss

La HEFP prend position sur chaque condition comme suit :

**CONDITION N° 1 (LIÉ AU STANDARD 1.2)**

« La HEFP redéfinit son système d'assurance de la qualité en vue de sa clarification et de sa simplification, afin qu'il soutienne de manière efficace le développement de la stratégie de la haute école. »

La HEFP partage les constats du groupe d'expert-e-s. Les spécificités propres aux secteurs sont essentiellement dues aux missions et activités qui leur sont propres. L'uniformisation des pratiques qualité est un travail progressif, dont l'adaptation est l'objet d'une attention constante. La HEFP continuera à développer son système qualité dans le sens de la condition et des recommandations formulées.

La HEFP prend en considération la piste d'amélioration portant sur la somme et le rythme des évaluations. En ce qui concerne l'obligation de rendre compte, la HEFP abordera cet aspect dans le cadre du processus d'élaboration des objectifs stratégiques 2025-2028. La HEFP attire l'attention sur le fait que ses nouveaux objectifs stratégiques seront probablement adoptés par le Conseil fédéral en décembre 2024.

**CONDITION N° 2 (LIÉ AU STANDARD 2.1)**

« La HEFP identifie les points de convergences de son système d'assurance qualité – en particulier des processus décisionnels –, simplifie la structure de celui-ci et le réorganise, afin que la haute école puisse pleinement atteindre ses différentes missions et ses objectifs stratégiques. »

La HEFP partage les constats des expert-e-s. Elle a déterminé ses intentions dans les plans d'action figurant dans le rapport d'autoévaluation, notamment le nouveau règlement d'organisation, dont l'entrée en vigueur est prévue pour 2024, et la réorganisation du secteur formation qui sera opérationnelle pour la rentrée académique 2023/2024.

**CONDITION N° 3 (LIÉ AU STANDARD 2.3)**

« La HEFP établit une ordonnance sur la participation et un règlement d'organisation assurant les conditions cadres permettant à tous ses groupes représentatifs de disposer d'un droit de participation approprié et d'un fonctionnement indépendant. »

Pour la HEFP, cette condition est compréhensible. Conformément aux plans d'action du rapport d'autoévaluation, l'élaboration d'une ordonnance sur la participation conforme à la LEHE, tout comme le travail sur le règlement d'organisation, sont en cours. L'objectif de la HEFP est d'élaborer une ordonnance sur la participation et un règlement d'organisation d'ici 2024.

**CONDITION N° 4 (LIÉ AU STANDARD 2.4)**

« La HEFP définit un plan d'action découlant de sa stratégie institutionnelle et assure sa mise en œuvre et son suivi, tant par rapport à une durabilité sociale – contenant notamment des indicateurs liés à l'égalité des chances –, qu'économique ou écologique. »

La HEFP partage l'avis des expert-e-s. Afin d'explicitier l'importance stratégique du développement durable dans ses activités comme défini dans le rapport d'autoévaluation, la HEFP a ancré ce thème au niveau de la direction en janvier 2022. Le plan d'action mis en place comporte notamment l'élaboration d'une stratégie partielle de durabilité et l'adaptation du rôle et de la visibilité du groupe en charge de la Corporate Social Responsibility.

**CONDITION N° 5 (LIÉ AU STANDARD 4.3)**

« La HEFP établit un concept de promotion de la relève et des carrières et le communique efficacement. »

La HEFP partage l'analyse des expert-e-s et entend réaliser les plans d'action définis dans le rapport d'autoévaluation. Depuis janvier 2022, la nouvelle ordonnance sur le personnel est entrée en vigueur. L'adaptation des profils d'exigences et l'élaboration de plans de développement et de carrière pour chaque catégorie de personnel constituent les prochaines étapes de mise en œuvre de l'ordonnance. Sur ces bases, la HEFP élaborera un concept de promotion de la relève et des carrières. L'entrée en vigueur du concept est prévue à la fin de l'année 2024.

Nous vous remercions pour vos démarches et vous adressons, Messieurs, nos salutations les plus cordiales.



Adrian Wüthrich  
Président du Conseil de la HEFP



Dr. Barbara Fontanellaz  
Directrice HEFP

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

[www.aaq.ch](http://www.aaq.ch)

