



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 pédagogique du canton de Vaud

Rapport d'évaluation externe | 22 mars 2019



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 experts

Section D – Prise de position de la Haute école pédagogique du canton de Vaud



Section A

Décision du Conseil suisse d'accréditation

22 mars 2019



Décision
du Conseil suisse d'accréditation

**Accréditation institutionnelle
de la
Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP Vaud)**

I. Sources 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 (OReg-CSA).

II. Faits

- La Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP Vaud) – désignée également par le terme « haute école » – a adressé au Conseil suisse d'accréditation (Conseil d'accréditation) une demande d'accréditation institutionnelle datée du 30 mai 2017 et fondée sur l'art. 10 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE.
- Lors de sa séance du 29 septembre 2017, le Conseil d'accréditation a constaté que la haute école, remplissait les exigences selon l'article 4 alinéa 2 lettre c des Directives d'accréditation LEHE du 28 mai 2015 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE et a décidé par conséquent de faire droit à la demande de la haute école requérante.
- Suite à la communication de la décision du Conseil d'accréditation datant du 29 septembre 2017, l'AAQ et la haute école ont tenu la séance d'ouverture de la procédure le 24 octobre 2017.
- La haute école a remis le 20 juillet 2018 son rapport d'autoévaluation à l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ).

- Sur la base du rapport d'autoévaluation et de la visite sur place ayant eu lieu auprès de la haute école du 19 novembre 2018 au 21 novembre 2018, le groupe d'experts mandaté et constitué par l'AAQ a vérifié si les standards de qualité conformes aux bases légales de la LEHE étaient respectés et a rédigé un rapport visant à rendre compte de cette vérification (rapport du groupe d'experts daté du 17 janvier 2019 – section C du rapport d'évaluation externe).
- La haute école a pris position le 5 février 2019 sur le rapport du groupe d'experts et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ qui lui ont été envoyés le 25 janvier 2019.
- Par son courrier daté du 26 février 2019, l'AAQ a adressé au Conseil d'accréditation le rapport des experts et la proposition d'accréditation de l'agence.

III. Considérants

1. *Évaluation du groupe d'experts*

Sur la base de l'analyse de tous les standards visés par la LEHE, le groupe d'experts établi dans son rapport un bilan entièrement positif pour la haute école requérant l'accréditation.

Le groupe d'experts souligne les forces suivantes du système d'assurance de la qualité de la haute école:

- la vision et les valeurs qui incluent la subsidiarité et un caractère participatif: la gestion de l'institution se caractérise par une cohérence et une vision claire, tant dans son fonctionnement que dans les objectifs à atteindre;
- l'importance accordée à impliquer les différents groupes d'intérêt. Cela concerne notamment les étudiants qui sont écoutés et qui participent activement au développement de l'institution.

Enfin, le groupe d'experts souligne l'importance de l'énergie que la haute école investit dans la communication.

Sur la base de son analyse du système d'assurance de la qualité de la haute école au moyen des 18 standards selon l'art. 22 al. 1 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE, le groupe d'experts n'a constaté aucune lacune nécessitant une correction par la mise en œuvre de condition. Toutefois le groupe d'experts observe que le principal défi de la haute école est de pérenniser le système d'assurance qualité récemment implémenté – notamment du point de vue des aspects de communication ciblée sur l'intérêt du système d'assurance de la qualité pour le développement de l'institution – de garder la même dynamique que celle générée dans le cadre de l'exercice d'accréditation.

2. *Prise de position de la haute école*

Le 5 février 2019, la haute école a pris position sur le rapport du groupe d'experts et sur la proposition d'accréditation à l'intention du Conseil d'accréditation. Dans sa prise de position, la haute école

s'exprime sur les recommandations pour lesquelles elle a déjà planifié des actions visant à les mettre en œuvre. Par ailleurs, elle déclare être consciente du défi que constitue la pérennisation du système d'assurance qualité de l'institution mis en exergue par le groupe d'experts et indique qu'à cette fin l'ensemble des recommandations émises par le groupe d'experts sera intégré au plan d'actions pour le développement du système d'assurance qualité. Enfin, elle relève avoir atteint son objectif d'intégrer la procédure et le cycle d'accréditation de sept ans à ses processus habituels.

3. Proposition d'accréditation de l'AAQ

Par son courrier daté du 26 février 2019, l'AAQ a transmis au Conseil d'accréditation le rapport d'évaluation externe relatif à la procédure d'accréditation institutionnelle de la haute école. La section B du rapport d'évaluation externe (p. 4 – 6) contient la proposition d'accréditation de l'AAQ.

L'AAQ indique que le groupe d'experts a analysé et évalué de façon exhaustive tous les standards. Elle estime que l'analyse montre l'inexistence de faiblesse substantielle tout en délivrant des recommandations visant à pérenniser le système d'assurance de la qualité.

En tenant compte:

- du rapport d'autoévaluation de la haute école;
- du rapport du groupe d'experts;
- de la prise de position de de la haute école;

l'AAQ propose de prononcer l'accréditation de la haute école sans condition.

4. Appréciation du Conseil suisse d'accréditation

Le rapport du groupe d'experts permet au Conseil d'accréditation de prendre une décision.

Sur la base de la proposition d'accréditation du groupe d'experts et de l'AAQ, il est raisonnable d'admettre que la haute école présente un degré de conformité suffisant aux conditions d'accréditation visées par l'art 30 LEHE sans qu'il n'y ait besoin de prononcer de condition.

IV. Décision

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

1. La Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP Vaud) est accréditée sans condition.
2. La décision d'accréditation entre en vigueur ce jour.
3. L'accréditation est accordée pour une durée de sept ans.
4. La haute école a le droit de se dénommer « Haute école pédagogique ».

5. L'information relative à la décision d'accréditation est publiée sous forme électronique sur www.akkreditierungsrat.ch.
6. La haute école reçoit un certificat, attestant qu'elle est accréditée pour une durée de sept ans selon les dispositions légales en vigueur.
7. La haute école et l'AAQ sont informées de la décision du Conseil suisse d'accréditation.
8. Le label « Accréditation institutionnelle selon la LEHE 2019 – 2026 » est décerné à la haute école.

Berne, le 22 mars 2019

Pour le du Conseil suisse d'accréditation



Pr Dr Jean-Marc Rapp, Président

Voies de recours

La décision d'accréditation n'est pas sujette à recours conformément à l'art. 65, alinéa 2 de la LEHE.

La haute école a la possibilité d'adresser une demande de réexamen justifiée au Conseil d'accréditation dans un délai de 30 jours (art. 13, al. 14 OReg-CSA). Le Conseil d'accréditation soumet la demande de réexamen à la Commission pour prise de position. La Commission évalue la demande par écrit (« sur dossier ») sans instructions supplémentaires. En tenant compte de la prise de position, le Conseil d'accréditation prend une décision définitive à propos de la demande de réexamen.



Section B

Accréditation selon la LEHE et proposition d'accréditation de l'AAQ

26 février 2019



Table des matières

1	Cadre légal.....	1
2	Objectif et objet.....	1
3	Procédure.....	1
3.1	Entrée en matière.....	1
3.2	Calendrier.....	1
3.3	Groupe d'experts.....	2
3.4	Rapport d'autoévaluation.....	3
3.5	Prévisite et visite.....	3
3.6	Rapport des experts.....	4
3.7	Prise de position de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud.....	4
4	Proposition d'accréditation de l'AAQ.....	4
4.1	Situation.....	4
4.2	Réflexions.....	5
4.3	Proposition.....	6

1 Cadre légal

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 et privées.

L'Ordonnance d'accréditation LEHE¹ du 28 mai 2015 concrétisent l'article 30 LEHE relatif aux conditions d'accréditation; elles précisent les règles de procédure et les standards de qualité.

2 Objectif et objet

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 de qualité par des expertes et experts externes qui apportent un regard objectif sur les démarches et mécanismes d'assurance et de développement de la qualité. L'objectif est d'apprécier si ces démarches et mécanismes forment un ensemble complet et cohérent permettant à la haute école de garantir la qualité et l'amélioration continue de ses activités, et ce, selon son type et ses caractéristiques spécifiques, tout en respectant le 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 mis en place.

3 Procédure

3.1 Entrée en matière

L'Ordonnance d'accréditation LEHE fixe à l'article 4 alinéas 1 et 2 les conditions d'admission à la procédure d'accréditation et prévoit une décision d'entrée en matière par le Conseil suisse d'accréditation.

La Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP Vaud) était déjà, avant l'entrée en vigueur de la LEHE, une haute école pédagogique de droit public selon le droit cantonal. Elle remplit donc les conditions fixées à l'article 4 alinéa 2 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE et a été admise dans la procédure d'accréditation sans vérification des conditions visées à l'alinéa 1 dudit article.

3.2 Calendrier

29.09.2017	Décision de l'entrée en matière par le Conseil suisse d'accréditation
24.10.2017	Séance d'ouverture

¹ Nouvelle teneur selon le ch. I de l'O du Conseil des hautes écoles 23 nov. 2017, en vigueur depuis le 1er janv. 2018 (RO 2017 7375)

27.03.2018	Séance de planification
20.07.2018	Remise du rapport d'autoévaluation
08.10.2018	Prévisite
19-21.11.2018	Visite sur place
25.01.2019	Envoi à la HEP Vaud du rapport des experts et de la proposition d'accréditation de l'AAQ
05.02.2019	Prise de position de la HEP Vaud
26.02.2019	Envoi au Conseil suisse d'accréditation du rapport des experts et de la proposition d'accréditation de l'AAQ
22.03.2019	Décision par le Conseil suisse d'accréditation

3.3 Groupe d'experts

La HEP Vaud et l'AAQ ont défini ensemble le profil des experts. Suite à cela, une liste longue d'expertes et experts potentiels a été établie.

La liste longue a été approuvée par le Conseil suisse d'accréditation, le 23.03.2018.

Sur cette base, l'AAQ a constitué le groupe d'experts ci-dessous et en a informé la HEP Vaud par écrit le 08.06.2018:

- **Dr Stéphane Berthet**, secrétaire général de l'Université de Genève jusqu'au 31 octobre 2018, puis vice-recteur de l'Université de Genève à partir du 1^{er} novembre 2018;
- **Pr Dr Nada Moghaizel-Nasr**, doyen honoraire et délégué du Recteur à l'Assurance qualité et à la Pédagogie universitaire, Université Saint-Joseph, Beyrouth;
- **Mme Luisa Raschle**, étudiante, Haute école pédagogique Fribourg;
- **Pr Dr Nicolas Robin**, Leiter Fachdidaktik Naturwissenschaften, Pädagogische Hochschule St. Gallen;
- **M. Hugo Stern**, chef du Service de l'enseignement obligatoire de langue française auprès de la Direction de l'instruction publique, de la culture et du sport de l'Etat de Fribourg.

Monsieur Hugo Stern a présidé le groupe d'experts.

3.4 Rapport d'autoévaluation

La HEP Vaud a livré son rapport d'autoévaluation le 20 juillet 2018, dans les délais prévus.

La conduite stratégique du projet d'autoévaluation a été menée par le Comité de direction, tandis que le Centre assurance qualité (CeQual) s'est chargé de sa coordination opérationnelle. Pour s'assurer de la bonne régulation du projet, les deux organes se sont réunis au sein du Comité de pilotage.

L'autoévaluation institutionnelle s'est déroulée sur six mois entre février et juillet 2018. A cette fin, toutes les parties prenantes suivantes ont été mobilisées: les étudiantes et étudiants, les participantes et les participants de la formation continue, les partenaires de la formation pratique en stage, le personnel administratif et technique, le personnel d'enseignement et de recherche et le Comité de direction. Afin de garantir un regard pluriel sur le système d'assurance qualité, la HEP Vaud a mis en place huit comités d'autoévaluation regroupant 47 personnes afin d'analyser la HEP Vaud au moyen des standards de la LEHE. En sus de ces comités, la HEP Vaud a mis à contribution la Commission participative qualité (CompaQ), les unités du Rectorat, de la Direction de la Formation et de l'administration, ainsi que le Comité de direction. Finalement, la CompaQ, la Conférence académique et le Conseil de la HEP Vaud ont été consultés afin de consolider le contenu du rapport.

Il en résulte un rapport d'autoévaluation bien construit, très complet et lisible. Le rapport traite des thématiques prévues par la procédure (description de l'institution, processus d'autoévaluation, système d'assurance de la qualité, analyse des standards, etc.). Il décrit la situation de la HEP Vaud de manière transparente et l'illustre par des exemples concrets. Les expertes et experts ont apprécié lors de la visite sur place la cohérence entre le rapport d'autoévaluation et les échanges lors des différents entretiens. Enfin, afin de permettre un accès facilité au rapport d'autoévaluation et à ses annexes tant à l'interne qu'à l'externe, la HEP Vaud a mis en place une plateforme de documentation accessible par Internet.

3.5 Prévisite et visite

Prévisite

La prévisite a eu lieu le 8 octobre 2018 à Lausanne. Les expertes et les experts ont eu l'occasion de faire connaissance, mais également de rencontrer le Comité de pilotage de l'institution. La prévisite a permis de demander des éclaircissements et des documents supplémentaires en vue de la visite sur place. Le groupe d'experts a été très bien accueilli et l'organisation mise en place par la HEP Vaud a assuré le bon déroulement de la journée. Suite à la prévisite, l'ensemble de la documentation demandée a été transmise aux expertes et aux experts afin de préparer au mieux la visite sur place.

Visite sur place

La visite sur place a eu lieu du 19 au 21 novembre 2018 à Lausanne. L'organisation et l'accueil chaleureux de la HEP Vaud ont été appréciés. Les expertes et les experts ont pu poser ouvertement leurs questions lors des entretiens avec les différents groupes représentatifs. A l'issue de la visite sur place, le groupe d'experts a souligné la sincérité et l'honnêteté des différentes parties prenantes de la HEP Vaud. Il a également remarqué la bonne cohérence des équipes et le fort attachement à l'institution.

L'AAQ a accompagné le groupe d'experts durant l'ensemble de la prévisite et de la visite sur place.

3.6 Rapport des experts

Le rapport du groupe d'experts a été envoyé le 17 janvier 2019 à l'AAQ. Le rapport du groupe d'experts accompagné de la proposition d'accréditation de l'AAQ est parvenu le 25 janvier 2019 à la HEP-Vaud pour prise de position.

3.7 Prise de position de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud

Le 5 février 2019, la Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP Vaud) a adressé sa prise de position à l'AAQ. Dans son courrier, elle remercie le groupe des experts et l'AAQ pour leur travail. Elle observe en outre que le résultat de l'évaluation externe valide l'architecture du système d'assurance qualité de l'institution, ainsi que sa philosophie basée sur l'humain.

Les recommandations émises par le groupe d'experts ont retenu l'attention de la HEP Vaud. L'institution vaudoise a déjà planifié des actions visant à mettre en œuvre les recommandations émises dans les trois domaines suivants:

- stratégie d'assurance qualité;
- enseignement, recherche et prestations de services;
- communication interne et externe.

Elle considère les recommandations utiles pour poursuivre ses travaux de développement, notamment au niveau de son système d'assurance qualité.

La HEP Vaud déclare enfin être consciente du défi que constitue la pérennisation du système d'assurance qualité de l'institution mis en exergue par le groupe d'experts. Dans cette perspective, elle indique qu'en plus des mesures précédemment mentionnées, l'ensemble des recommandations du groupe d'experts sera intégré au plan d'actions pour le développement du système d'assurance qualité. La HEP Vaud conclut en déclarant avoir pleinement atteint l'objectif qu'elle s'était fixé: intégrer la procédure et le cycle d'accréditation de sept ans aux processus habituels de l'institution.

4 Proposition d'accréditation de l'AAQ

L'AAQ résume ci-après l'évaluation des standards d'accréditation par le groupe d'experts et analyse leur justification en vue de formuler ensuite sa proposition d'accréditation auprès du Conseil suisse d'accréditation (art. 14 de l'ordonnance d'accréditation). L'AAQ se fonde sur l'échelle d'évaluation du Guide d'accréditation institutionnelle (p. 11).

4.1 Situation

La Haute école pédagogique du canton de Vaud, HEP Vaud, est une institution de droit public, créée dans sa forme actuelle dans la Loi sur la Haute école pédagogique (LHEP) du 12 décembre 2007.

La HEP Vaud forme le personnel enseignant pour les degrés primaire, secondaire I et secondaire II ainsi que pour le domaine de la pédagogie spécialisée. Elle propose également un Master en éducation précoce spécialisée, deux Masters en didactique et un Master en sciences et pratiques de l'éducation.

En 2017, 2050 étudiants étaient inscrits pour la formation de base et 580 pour des formations postgrades. 270 employés assurent la supervision (équivalents temps plein).

4.2 Réflexions

Recommandation d'accréditation du groupe d'experts

Sur la base de l'analyse de tous les standards fixés dans l'ordonnance d'accréditation selon la LEHE, le groupe d'experts déclare dans son rapport du 24.01.2019 que la HEP Vaud dispose d'un système d'assurance de la qualité qui «fonctionne et vit bien» (p. 33).

Le groupe d'experts souligne que la force du système d'assurance de la qualité de la HEP Vaud réside dans ses valeurs et sa vision. Les valeurs incluent la subsidiarité et un caractère participatif: la gestion de l'institution se caractérise par une cohérence et une vision claire, tant dans son fonctionnement que dans les objectifs à atteindre.

Une autre caractéristique de la HEP Vaud est l'importance qu'elle accorde à impliquer les différents groupes d'intérêt. Les étudiants sont écoutés et participent activement au développement de l'institution.

Enfin, le groupe d'experts souligne l'importance de l'énergie que la HEP Vaud investit dans la communication.

Le groupe d'experts ne considère pas la jeunesse du système d'assurance qualité comme une faiblesse. Le processus d'accréditation institutionnelle a créé une dynamique positive qui doit être maintenue afin de permettre la consolidation du système d'assurance qualité.

Suite à son analyse et à son appréciation du système d'assurance qualité, le groupe d'experts recommande l'accréditation de la HEP Vaud sans condition.

Analyse de la recommandation d'accréditation du groupe d'experts

La recommandation d'accréditation du groupe d'experts se base sur neuf standards entièrement atteints et neuf standards largement atteints.

Le groupe d'experts évalue l'objet central de l'accréditation conformément à l'article 30 de la LEHE. Les domaines que le groupe d'experts a identifiés comme encore améliorables concernent la pérennisation du système d'assurance qualité. Ils font l'objet de recommandations.

L'analyse du groupe d'experts se réfère à tous les standards et est compréhensible. Le groupe d'experts formule des conclusions cohérentes avec les standards. Le groupe d'experts conclut que les standards de l'ensemble des domaines du système d'assurance de la qualité de la HEP Vaud sont entièrement atteints ou largement atteints. Ces deux libellés correspondent selon le Guide d'accréditation institutionnelle (p. 11) aux situations suivantes:

- dans le cas des standards entièrement atteints: «les démarches et mécanismes d'assurance qualité existent, que leur mise en œuvre est complète et cohérente et qu'elle permet à la haute école de s'assurer de la qualité de ses activités»;
- dans le cas des standards largement atteints: «les démarches et mécanismes ne présentent que des manques légers pour l'assurance qualité et son implémentation».

L'AAQ s'aligne sur l'analyse et les conclusions du groupe d'experts. L'AAQ relève que la formalisation du système d'assurance de la qualité, objet de l'accréditation institutionnelle est récente puisqu'elle remonte à juin 2018 (p. 10 du Rapport des experts) et que «certains processus du système d'assurance qualité n'ont été menés qu'une seule fois ou sont encore en cours d'implémentation» (p. 4 du Rapport des experts).

Par conséquent, l'AAQ a notamment examiné dans quelle mesure le groupe d'experts a pris en compte des éléments factuels pour son évaluation. Suite à son examen, l'AAQ conclut que les éléments décrits dans le cadre de chaque standard, les analyses correspondant, ainsi que la détermination des niveaux de l'échelle d'évaluation présentent tous une cohérence satisfaisante. En l'absence de faiblesse substantielle, l'AAQ saisit que le groupe d'experts se borne à proposer des recommandations visant la pérennisation du système d'assurance de la qualité existant.

4.3 Proposition

L'AAQ reconnaît que le groupe d'experts a analysé et évalué de façon exhaustive tous les standards. L'analyse montre l'inexistence de faiblesse substantielle tout en délivrant des recommandations visant à pérenniser le système d'assurance de la qualité.

Sur la base du rapport d'autoévaluation de la HEP Vaud du 20.07.2018 et du rapport des experts du 17.01.2019, l'agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ propose à l'intention du Conseil suisse d'accréditation de prononcer l'accréditation de la HEP Vaud sans condition.



Section C

Rapport des experts

17 janvier 2019





Table des matières

1	Haute école pédagogique du canton de Vaud	1
2	Système d'assurance de la qualité de la Haute Ecole pédagogique du Canton de Vaud ..	2
3	Analyse de la conformité de la haute école aux standards de qualité	5
4	Appréciation globale et profil des forces et faiblesses du système d'assurance de la qualité	34
5	Recommandations pour le développement futur du système d'assurance de la qualité ..	35
6	Proposition d'accréditation du groupe d'experts.....	35

1 Haute école pédagogique du canton de Vaud

La Haute école pédagogique, dénommée plus fréquemment Haute école pédagogique du canton de Vaud ou HEP Vaud est une institution de droit public ayant acquis sa propre personnalité juridique par la promulgation de la Loi sur la Haute école pédagogique (LHEP) le 12 décembre 2007. La LHEP fixe les missions de l'institution qui portent sur la formation de base, la formation continue postgrade, la recherche & développement et les autres prestations de services en faveur de la Cité. La loi est complétée par son règlement d'application: le Règlement d'application de la loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique (RLHEP) daté du 3 juin 2009. Le statut juridique de la HEP Vaud lui confère une grande autonomie notamment du point de vue de la gestion des ressources humaines, financières et informatiques. L'institution vaudoise est l'une des plus importantes au regard du nombre d'étudiantes et d'étudiants inscrits: en 2017, l'établissement de formation comptait quelque 2050 étudiantes et étudiants en formations de base et 580 en formations postgrades pour plus de 270 collaboratrices et collaborateurs équivalents temps plein.²

Au niveau de l'enseignement, la HEP Vaud offre des programmes de formation de base – en collaboration parfois avec d'autres institutions comme la HEP-Valais, l'Université de Genève ou l'Université de Lausanne – pour les degrés préscolaire, primaire, secondaire I, secondaire II, mais également pour la pédagogie et l'enseignement spécialisés, des Master en didactique et un Master en sciences et pratiques de l'éducation. L'institution vaudoise délivre également des formations postgrades CAS, DAS, MAS. Par la formation continue attestée, l'établissement permet aux enseignants de poursuivre le développement de leurs compétences et une réflexion sur leurs pratiques professionnelles.³ Le Comité de direction a relevé, lors de la visite, la dimension locale de la HEP Vaud dont 95% des diplômés sont – suite à leurs études – actifs dans le canton où ils ont étudié.

L'institution vaudoise mène plus de 220 projets orientés vers la recherche et le développement en y dédiant près de 20% de ses ressources en personnel.⁴ Les recherches se caractérisent par un fort ancrage dans le terrain. Les prestations de services de la HEP Vaud à la Cité consistent très largement dans les formations continues qui permettent aux enseignants et au personnel des écoles de disposer d'une large offre de formations continues tout au long de leur carrière professionnelle. Ces informations relatives aux activités d'enseignement, de recherche et de prestations de services auprès de la HEP Vaud peuvent être complétées par l'observation suivante relevée par le Comité de direction lors de la visite sur place: l'institution – à l'instar des autres HEP – est fortement immergée d'une part dans le système éducatif et d'autre part dans le monde des sciences de l'éducation. C'est de la tension entre ces deux systèmes que résultent, selon le Comité de direction, les principaux défis des HEP et dans le cas présent, de la HEP Vaud.

L'ensemble de la structure organisationnelle de la HEP Vaud est chapeauté par le Comité de direction constitué du recteur, du directeur de la formation et du directeur de l'administration. Les trois responsables travaillent de manière collégiale. Le recteur, en tant que chef de l'établissement, préside le Comité (art. 11 LHEP). Une autre prérogative du recteur consiste à proposer les autres membres du Comité de direction au département qui formule une proposition au Conseil d'Etat (art. 10 let. d RLHEP). La HEP Vaud est organisée en unités dont certaines d'entre elles sont des unités d'enseignement et de recherche (UER). Menant de la recherche et

² Haute école pédagogique du canton de Vaud, Rapport annuel, Lausanne, 2017, p. 52-53

³ Haute école pédagogique du canton de Vaud, Rapport d'autoévaluation institutionnelle, Lausanne, 2018, p. 6

⁴ *Ibid.*, p. 44

de l'enseignement, les UER fonctionnent comme des prestataires de services internes vis-à-vis des filières qui sont pour leur part responsables de coordonner un programme d'enseignement complet basé sur les ressources des unités. Chaque UER est placée sous la responsabilité d'un membre du corps professoral désigné par le Comité de direction pour une durée de trois ans, renouvelable (art. 15 RLHEP). La supervision et la coordination des UER incombent au Comité de direction (art. 2 de la Directive du Comité de direction du 12 juin 2018 sur le Mandat des unités d'enseignement et de recherche [UER] [Directive 00_29]). La filière est placée sous la direction du directeur chargé de la formation. Son activité est coordonnée par un responsable de filière désigné par le Comité de direction pour une durée de trois ans, renouvelable (art. 19 RLHEP). A ce sujet, il est intéressant de relever que l'articulation entre les UER et les filières sur la base d'une organisation matricielle est motivée par le fait que cette dernière permet l'imbrication des compétences des UER nécessaire au caractère interdisciplinaire de la formation d'enseignants.⁵ Enfin, chaque unité de service est placée sous la direction de l'un des membres du Comité de direction. L'activité de chacune d'entre elles est coordonnée par un responsable d'unité (art. 22b RLHEP).

Le cadre dans lequel s'opère la gouvernance de la HEP Vaud – exercée par l'Etat de Vaud par l'intermédiaire de son département en charge de la formation des enseignantes et des enseignants – est fixé par la LHEP. Pour assurer la coordination, le contrôle et le suivi de l'institution, le département dispose de différents instruments prévus par la LHEP et par le RLHEP. Ceux-ci consistent d'une part en des outils budgétaires et de contrôle des finances et d'autre part en des instruments de gouvernance tels que le plan stratégique pluriannuel de la HEP Vaud (art. 4 LHEP) – établi conjointement entre le Comité de direction de la HEP Vaud et le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) à l'intention du Conseil d'Etat chargé de l'approuver puis adopté par le Grand Conseil (art. 23 let. c LHEP) – ou les rapports annuels de gestion dont une part substantielle est consacrée au suivi du plan stratégique pluriannuel. Dans le cadre de sa gouvernance, l'Etat de Vaud souhaite s'assurer que la stratégie de la HEP Vaud – tout en se basant sur une politique générale et à long terme autonome – s'inscrive dans le cadre général du Programme de Législature et des orientations du département en charge de la formation des enseignants.⁶

2 Système d'assurance de la qualité de la Haute Ecole pédagogique du canton de Vaud

Principes

En se basant sur l'autonomie comme principe de gouvernance⁷, le Comité de direction de la HEP Vaud, épaulé par son Centre assurance qualité (CeQual), a impliqué les différents acteurs et actrices de l'institution dans la conception et la mise en œuvre du système d'assurance de la qualité. Ainsi, l'institution a favorisé la réflexion et l'appropriation des instruments d'assurance qualité en évitant une approche prescriptive. Les cinq valeurs de la *Charte éthique de la HEP Vaud*⁸:

- respect;

⁵ *Ibid.*, p. 8-9

⁶ Canton de Vaud, Exposé des motifs et projet de décret sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud, 2018.

⁷ Haute école pédagogique du canton de Vaud, Rapport d'autoévaluation institutionnelle, Lausanne, 2018, p. 28

⁸ Haute école pédagogique du canton de Vaud, Charte éthique, Lausanne, 2017, p. 7-17

- autonomie;
- responsabilité;
- coopération;
- ouverture;

et les six principes de la qualité⁹:

- responsabilisation;
- pertinence;
- réflexivité;
- participation;
- transparence;
- communication;

définissent les orientations de la HEP Vaud en matière d'assurance qualité.

Instruments du développement de la qualité

La formalisation du système d'assurance de la qualité – appuyée par la création du Centre de soutien à l'enseignement (CSE) et du CeQual en 2015¹⁰, puis de la Commission participative Qualité (CompaQ) en 2016 – a été effectuée en intégrant au processus les différents groupes représentatifs de l'institution. Il s'agit – selon l'art. 3 de la Directive du Comité de Direction du 1er mars 2016 et révisée le 14 novembre 2017 sur le Mandat de la Commission participative qualité (Directive 00_18) – des délégations suivantes:

- six représentantes et représentants du corps enseignant (de fait, le corps professoral et le corps intermédiaire sont tous deux représentés)¹¹;
- trois représentantes et représentants du corps administratif;
- deux représentantes et représentants du corps étudiant;
- une représentante ou un représentant des participantes et participants à la formation continue;
- une directrice ou un directeur d'établissement partenaire de formation
- une praticienne-formatrice ou un praticien-formateur;

⁹ Haute école pédagogique du canton de Vaud, Le concept qualité de la HEP Vaud, Lausanne, 2017, p. 6-7

¹⁰ L'Unité Qualité a fonctionné de 2007 à 2015 avant d'être remplacée par le CSE et le CeQual; Haute école pédagogique du canton de Vaud, Rapport d'autoévaluation institutionnelle, Lausanne, 2018, p. 19

¹¹ <http://www.hepl.ch/cms/accueil/mission-et-organisation/organisation/unites-de-service/centre-assurance-qualite/commission-participative-qualite.html>, dernière consultation le 17.12.2018

- les trois responsables du CeQual.

Le processus a débouché dans un premier temps sur le document *Le concept qualité de la HEP Vaud* (2018) qui définit notamment:

- les six principes de l'assurance qualité de la HEP Vaud;
- les objectifs de l'assurance qualité («soutenir, à l'interne, le développement de la qualité de l'organisation, des fonctionnements et donc des prestations délivrées; garantir la capacité de l'institution à répondre aux exigences d'évaluations externes.»);
- l'articulation de la gestion de la qualité en lien avec le fonctionnement de la HEP Vaud;
- l'ancrage du développement de la qualité dans le développement de l'institution.

Sur la base du document *Le concept qualité de la HEP Vaud* (2018) et des démarches qualité préexistantes, la HEP Vaud a formalisé son système d'assurance de la qualité en éditant le document *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence* (2018) ainsi que le document *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: l'essentiel en quelques mots* (2018). Ces documents intègrent, outre les principales informations énoncées dans le cadre du document *Le concept qualité de la HEP Vaud* (2017), une description de l'ensemble des dimensions qualité définies pour les trois processus clés de la HEP Vaud (la gouvernance, la production des prestations, les activités de support) sur lesquels s'appuie le système d'assurance qualité de la HEP Vaud. L'institution attribue à chaque dimension qualité des objectifs, des critères, des indicateurs, des dispositifs, des modalités de communication des résultats et des responsabilités en matière d'assurance qualité. Ces éléments sont fixés dans un document interne auquel les expertes et les experts ont eu accès.¹²

Les documents *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence* (2018, p. 16) et *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: l'essentiel en quelques mots* (2018) précisent les responsabilités au niveau de l'assurance qualité. Dans ce cadre, la responsabilité ultime de l'assurance et du développement de la qualité des activités de la HEP Vaud échoit au Comité de direction qui rend compte au département dans le rapport de gestion annuel. Le CeQual est responsable de la coordination de l'assurance qualité au niveau de l'institution. Quant à la CompaQ, elle soutient le CeQual dans ses travaux. De manière subsidiaire, les différentes unités, l'ensemble des collaboratrices et de collaborateurs, les partenaires de la formation pratique en établissement, les représentants du corps étudiant et les participantes et les participants contribuent à l'assurance et au développement de la qualité à leur échelle.

Les activités liées aux processus clés sont organisées selon l'approche de la *Roue de Deming* adaptée par la HEP Vaud de la manière suivante: conception – réalisation – évaluation – amélioration. Ce cycle vise à permettre une amélioration continue de la qualité basée sur l'évaluation des actions et de leurs résultats.¹³

Pour conclure cette description, le groupe d'experts ajoute que la formalisation du système d'assurance qualité est encore récente. Par conséquent, certains processus liés à l'assurance qualité n'ont été menés qu'une seule fois ou sont encore en cours d'implémentation.

¹² Haute école pédagogique du canton de Vaud, *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: annexe 1: Dimensions qualité du SAQ*, 2018

¹³ Haute école pédagogique du canton de Vaud, *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence*, 2018, p. 6

3 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.

Description

La stratégie de la HEP Vaud est ancrée dans la loi sur la Haute école pédagogique qui confie au Comité de direction l'assurance du contrôle et le développement de la qualité des prestations (art. 23 al. 1 let. I LHEP).

Conformément à l'art. 4 LHEP, le Comité de direction de la HEP Vaud élabore un plan quinquennal d'intentions qu'il utilise pour négocier le plan stratégique pluriannuel avec son organe de tutelle, l'Etat de Vaud. Ainsi, le premier plan stratégique (Plan stratégique 2012-2017) précisait déjà – parmi les différents objectifs attribués à la Haute école – les bases de la stratégie d'assurance qualité de l'institution en fixant comme objectif l'assurance d'une gestion orientée vers l'amélioration continue avec comme mesure pour atteindre ce but, l'exécution des travaux préparatoires en vue de l'accréditation institutionnelle de la HEP Vaud.¹⁴

Il en est de même pour la période 2017-2022, pour laquelle le nouveau plan stratégique fixe notamment pour objectif l'affirmation du positionnement spécifique de la HEP Vaud dans le paysage des Hautes écoles suisses et dans l'enseignement supérieur international. A cet objectif correspond comme mesure, la confirmation, à travers l'accréditation institutionnelle, de la place de la HEP Vaud dans le paysage des Hautes écoles ainsi que, comme actions de suivi, la réalisation et le bilan du suivi de l'accréditation institutionnelle.¹⁵

Suite à l'adoption du plan stratégique pluriannuel par le Grand Conseil vaudois sur proposition conjointe du Comité de direction de la HEP Vaud et du Conseil d'Etat, la HEP Vaud est chargée de la mise en œuvre du plan stratégique pluriannuel et rend compte de son suivi par le biais de rapports périodiques (art. 23 al. 1 let. d LHEP). Le département en charge de la formation des enseignants assure le contrôle et le suivi de l'activité de la HEP (art. 9 LHEP). A cette fin, le Comité de direction de la HEP Vaud mène un suivi régulier et rencontre – selon les discussions ayant eu lieu lors de la visite sur place – toutes les six semaines la Direction générale de l'enseignement supérieur du canton de Vaud afin de rendre compte. En outre, la HEP Vaud publie chaque année son rapport de gestion et de suivi du plan stratégique.¹⁶

Au terme de la période concernée par un plan stratégique, en se basant sur les rapports de gestion de la HEP Vaud, le département en charge de la formation des enseignants rédige un rapport final sur l'état d'avancement du plan stratégique dont la période de mise en œuvre s'est achevée. Ce rapport constitue l'un des apports à la réflexion en vue de l'élaboration du prochain plan stratégique pluriannuel. Lors des entretiens de la visite sur place, les différents représentants et représentantes de la HEP Vaud dont le Comité de Direction et le Centre assurance qualité

¹⁴ [Canton de Vaud], Exposé des motifs et projet de décret sur le Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud, p. 28-30

¹⁵ Canton de Vaud, Exposé des motifs et projet de décret sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud, 2018

¹⁶ LHEP art. 23 al. 1 let. d

(CeQual) ont indiqué que le renforcement de la culture de la qualité et la stratégie de la qualité sont clairement intégrés dans la stratégie de l'institution.

Au sein de la HEP Vaud, le développement de la qualité se fonde sur deux documents de base: *Le concept qualité de la HEP Vaud* (2017) et le *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence* (2018), tous deux publiés sur Internet.

Le concept qualité de la HEP Vaud (2017) définit la vision globale pour l'assurance qualité au niveau de l'institution. Le document décrit notamment les six principes de l'assurance qualité de la HEP Vaud (*Le concept qualité de la HEP Vaud*, 2017, p. 6-7); les objectifs de l'assurance qualité (*Le concept qualité de la HEP Vaud*, 2017, p. 8-9); l'articulation de la gestion de la qualité avec le fonctionnement de la HEP Vaud (*Le concept qualité de la HEP Vaud*, 2017, p. 11-13). Enfin, le document présente l'ancrage du développement de la qualité dans le développement de l'institution (*Le concept qualité de la HEP Vaud*, 2017, p. 15-18).

Les documents *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence* (2018) et *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: l'essentiel en quelques mots...* (2018) intègrent outre les principales informations énoncées dans le cadre du document *Le concept qualité de la HEP Vaud* (2017), une description de l'ensemble des dimensions qualité définies pour les trois processus clés de la HEP Vaud (la gouvernance, la production des prestations, les activités de support) sur lesquels s'appuie son système d'assurance de la qualité. Ces éléments clés du système d'assurance de la qualité sont conçus – en alignement avec les principes de l'institution – de manière à promouvoir le développement de la culture qualité sur la base du principe d'autonomie qui permet à l'ensemble de la communauté de la HEP Vaud de s'approprier les démarches qualité en participant à leur définition.

Analyse

Le groupe d'experts analyse le développement de la stratégie d'assurance de la qualité de la HEP Vaud comme un processus allant d'une part du haut vers le bas (logique définie par les plans stratégiques) et d'autre part du bas vers le haut (logique de formalisation des pratiques existantes au sein de la HEP Vaud) en impliquant l'ensemble des acteurs. Le plan stratégique pluriannuel, les documents relatifs au concept qualité et au système d'assurance de la qualité, ainsi que les différentes unités organisationnelles telles que le CeQual constituent autant d'éléments essentiels d'un système d'assurance de la qualité qui se trouvent dans l'institution vaudoise. Le groupe d'experts considère que tous les éléments nécessaires au bon fonctionnement d'un système d'assurance qualité sont présents. Toutefois, il relève qu'un bref document présentant de manière synthétique la stratégie d'assurance qualité pourrait avantageusement compléter la documentation existante. Enfin, les expertes et les experts soulignent notamment que la HEP Vaud a réussi à impliquer de manière exemplaire – grâce à la promotion d'une culture de la qualité fondée sur l'autonomie et la responsabilité – l'ensemble de sa communauté dans le développement de la qualité.

Le groupe d'experts évalue le standard 1.1 comme entièrement atteint.

Recommandation 1: Le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud de rédiger un bref document présentant de manière synthétique sa stratégie 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.

Description

Selon le rapport d'autoévaluation (2018, p. 18-19) et les documents *Le concept qualité de la HEP Vaud* (2017) et *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence* (2018), le système d'assurance de la qualité de la HEP Vaud a été conçu en s'appuyant sur une description de l'ensemble des dimensions qualité définies pour les trois processus clés de la HEP Vaud et se place ainsi en support à la réalisation des objectifs stratégiques de la HEP Vaud.

Les dimensions qualité relatives à la gouvernance consistent notamment dans celles nommées *Objectifs stratégiques et opérationnels* et *Modalités de prises de décisions*. La dimension qualité *Objectifs stratégiques et opérationnels* vise à s'assurer que les objectifs du plan d'intentions soient définis et à contribuer à la définition du plan stratégique et à sa mise en œuvre. La dimension qualité *Modalités de prises de décisions* a pour objectif de «s'assurer que les décisions prises permettent de réaliser les missions et d'atteindre les objectifs stratégiques de la HEP Vaud». ¹⁷

Au niveau de la gouvernance, les modalités de contrôle de la réalisation du mandat de la HEP Vaud sont mentionnées dans la LHEP (art. 4-11 LHEP portant sur le plan stratégique, les règlements, la surveillance de l'Etat, l'évaluation des activités de la LHEP et la liberté académique) et dans le RLHEP (art. 5-7 RLHEP portant sur le plan d'intentions, la surveillance de l'Etat et l'évaluation des activités de la HEP Vaud), la loi et son règlement d'exécution propres à la HEP Vaud.

La conformité de la HEP Vaud et de ses activités à son profil de haute école pédagogique est largement examinée dans le rapport d'autoévaluation (p. 44-46). L'examen est mené sur la base des huit caractéristiques du type haute école pédagogique (swissuniversities, 2017). Le passage suivant présente seulement une partie de l'analyse menée par l'institution:

- perception du rôle social des HEP comme institutions d'enseignement supérieur à vocation professionnelle dans le domaine de la formation: la HEP Vaud dispose de ce point de vue d'un portefeuille de formations étendu allant des formations de base (Bachelor et Master) aux formations continues en passant par les formations postgrades (CAS, DAS, MAS);
- qualification des enseignants et des autres spécialistes en matière de formation: la HEP Vaud offre la gamme complète des programmes de formation aux métiers de l'enseignement (enseignement aux degrés primaires et secondaires; écoles de maturité; enseignement spécialisé). Ces programmes sont complétés par des possibilités de formation continue et postgrade comme la formation pour les responsables d'établissements scolaires;
- alliance entre les sciences de l'éducation et les pratiques pédagogiques, notamment grâce à la collaboration entre les écoles des différents degrés d'enseignement et le double profil de compétences des formateurs et formatrices: 25 à 30% du volume total des programmes de formation aux métiers de l'enseignement sont réalisés dans l'un des 128 établissements partenaires sous la supervision de l'un des 1240 praticiens-formateurs. En outre, 180 membres de son personnel d'enseignement et de recherche disposent d'une double compétence scientifique et professionnelle (diplôme de haute école et diplôme d'enseignement au degré concerné);

¹⁷ *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence, HEP Vaud, 2018*

- production et dissémination de connaissances scientifiques et évaluations dans les domaines d’enseignement et apprentissage, d’éducation et formation, et du système éducation: avec ses plus de 220 projets orientés vers la recherche et le développement, la HEP Vaud bénéficie d’une présence affirmée dans la recherche en sciences de l’éducation et en didactique disciplinaire, en collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux (148 projets impliquant un ou plusieurs partenaires). Les connaissances produites sont disséminées au sein de la communauté éducative et sont également transmises aux étudiants et praticiens;
- interdisciplinarité, association entre les sciences de l’éducation, les sciences sociales, les disciplines d’enseignement, les didactiques disciplinaires et la pratique professionnelle: Les projets menés par la HEP Vaud sont centrés sur l’activité éducative et intègrent les domaines de la didactique et les domaines des sciences de l’éducation. Certaines thématiques transversales (par exemple, l’école inclusive) impliquent plusieurs UER renforçant le caractère interdisciplinaire de l’institution;
- garantie d’une plus grande diversité en matière de voies d’accès: la HEP Vaud a introduit en 2013 des procédures d’admission sur dossier (enseignement au degré primaire) et de validation des acquis de l’expérience (enseignement aux degrés primaire et secondaire I);
- promotion de la transmission de compétences interculturelles et de la cohésion sociale: la transmission des compétences interculturelles, dont celles relatives à la cohésion nationale, était concernée par un objectif du Plan stratégique 2012-2017. Le Plan stratégique 2017-2022 contient lui aussi un objectif orienté vers le renforcement de la transmission de ces compétences;
- ancrage local, mais responsabilités nationales et coopérations internationales: l’ensemble de la formation pratique en stage a lieu dans les établissements romands et principalement vaudois. La HEP Vaud a ratifié 104 conventions de coopérations nationales et 144 conventions internationales relatives aux domaines de la formation, la recherche et les prestations de services à la Cité.

Analyse

Le système d’assurance de la qualité de la HEP Vaud se base sur des dimensions qualité qui couvrent l’ensemble du fonctionnement de l’organisation ainsi que sur un cadre législatif et des instruments tels que le plan stratégique, définis de manière à soutenir le développement de la haute école conformément à son type et à ses caractéristiques. Les expertes et les experts en concluent que le système d’assurance qualité est pleinement intégré à la stratégie de l’institution. Ce dernier comprend des modalités de contrôle de la réalisation du mandat de la haute école, tenant compte de son type et de ses caractéristiques spécifiques. A ce propos, le groupe d’experts estime que le document *Caractéristiques du type haute école pédagogique* (swissuniversities, 2017) est une référence pertinente pour s’assurer de l’adéquation de la HEP Vaud à son type. L’autoévaluation menée par la haute école à ce sujet explicite clairement les raisons de l’appartenance de l’institution aux hautes écoles pédagogiques.

Le groupe d’experts évalue le standard 1.2 comme entièrement atteint.

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.

Description

Arrimée au CeQual, la Commission participative Qualité (CompaQ) comprend des représentantes et des représentants issus du corps enseignant; du personnel administratif et technique; de la direction d'un établissement partenaire de formation; d'un praticien-formateur; de deux étudiants; d'un participant à une formation continue. Selon l'art. 2 de la *Directive 00_18 Mandat de la Commission participative qualité*, la CompaQ mène les activités suivantes:

- contribuer au débat d'idées sur la culture de la qualité et ses valeurs;
- collaborer à la définition et au développement du cadre conceptuel de la culture qualité;
- participer à la conception du système global et des dispositifs d'assurance de la qualité;
- soutenir la réalisation de la démarche d'accréditation institutionnelle;
- promouvoir la culture, le système, les dispositifs et les pratiques de l'amélioration et de l'assurance qualité au sein de la communauté HEP;
- appuyer le CeQual dans l'évaluation du système global d'amélioration et d'assurance de la qualité;
- faire connaître au CeQual des dispositifs et des pratiques d'amélioration et d'assurance de la qualité à des fins d'échanges et de valorisation.

Selon l'art. 1 de la *Directive 00_18 Mandat de la Commission participative qualité*, la CompaQ consiste en un forum de discussion de la communauté HEP Vaud au sujet de la qualité. Concrètement, jusqu'à présent et selon le document interne *Activités de la CompaQ (2018)*, la commission a pour l'instant essentiellement participé à des travaux de rédaction et d'analyse liés aux documents relatifs au concept qualité, au système d'assurance qualité et au rapport d'autoévaluation de la HEP Vaud. Elle a également été plusieurs fois consultée et amenée à fournir des commentaires sur des documents du CeQual.

Au-delà de l'existence de la CompaQ, chaque filière dispose d'une commission des études dont la composition diffère légèrement selon le type de filière. Globalement, le groupe d'experts retient que celles-ci impliquent des étudiants, des praticiens-formateurs et des membres du personnel d'enseignement et de recherche.

Le Centre de soutien à l'enseignement (CSE) et le Centre de soutien à la recherche (CSRe) bénéficient chacun du soutien d'une commission participative ad hoc, composée des mêmes représentants que ceux précédemment nommés avec la participation, pour le CSE, d'une personne externe. En sus des commissions précédemment nommées et qui siègent de manière permanente, il existe des commissions de présentation organisées de manière ad hoc et qui ne se réunissent que quelques fois par année afin de procéder à la nomination de nouveaux membres du corps enseignant. La composition de ces commissions varie en fonction du poste au concours. Lorsqu'il s'agit de postes de professeurs, des représentantes et des représentants du corps étudiant sont également impliqués dans la commission. La Commission consultative de l'égalité et la Commission de santé et sécurité au travail comportent également une représentation étudiante. Enfin, même s'il constitue davantage un organe de gouvernance, le Conseil HEP Vaud – intégrant également une représentation étudiante – participe également à l'assurance et au développement de la qualité.

L'implication des différents groupes représentatifs de la HEP Vaud passe également par d'autres biais que l'engagement au sein des différents conseils. Les collaboratrices et collaborateurs représentant le CeQual ont expliqué que les étudiantes et étudiants ont besoin d'actions ciblées plus concrètes pour se sentir concernés. Ainsi, le CeQual a rencontré des représentants des

étudiants pour comprendre leur vision de la qualité. La réalisation par une étudiante d'un projet sur les attentes de la communauté estudiantine quant à l'Instance égalité illustre cette démarche.

L'implication des alumni est un thème abordé par la HEP Vaud tant dans le cadre de son rapport d'autoévaluation que lors de la visite sur place. Cependant en raison des caractéristiques des diplômés d'une haute école pédagogique (alumni vivant tous sur place; travaillant ensemble; constituant une part du personnel de l'institution; suivant de la formation continue auprès de la Haute école; etc.) et de l'espace occupé par les associations professionnelles d'enseignants, la HEP Vaud n'a pas encore défini sa stratégie en la matière.

Les responsabilités des différents acteurs et actrices au niveau de l'assurance qualité sont définies tout d'abord au niveau de l'art. 23 al. 1 let. i LHEP assignant la responsabilité d'assurer le contrôle le développement de la qualité des prestations au Comité de direction. Le document *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence* (2018, p. 16) présente ensuite les responsabilités en matière d'assurance et de développement de la qualité au sein de la HEP Vaud en rappelant la responsabilité suprême incombant au Comité de direction. Enfin, le document interne *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud – annexe 1: dimensions qualité du SAQ* (2018) reçu par le groupe d'experts, attribue pour chaque dimension qualité une responsabilité à un acteur ou groupe d'acteurs précis.

Analyse

Les expertes et les experts relèvent que le Comité de direction, le CeQual, la CompaQ, les unités, les étudiantes et les étudiants, les partenaires (enseignants et enseignantes, directeurs et directrices d'établissement) de la formation pratique en stage ainsi que les participantes et les participants à la formation continue contribuent tous à l'assurance et au développement de la qualité de la HEP Vaud. Par ailleurs, le groupe d'experts a apprécié la capacité d'écoute de l'institution dont ont témoigné les représentantes et représentants des différents groupes. Toutes et tous, qu'ils siègent dans le Conseil HEP Vaud ou dans une commission des études, qu'ils soient directrice ou directeur, étudiante ou étudiant, ont exprimé leur sentiment d'être pris au sérieux, respectés et entendus dans les organes où ils s'investissent. Enfin, les expertes et les experts estiment que la LHEP et le *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence* (2018) fournissent une information très claire quant aux responsabilités assignées en termes d'assurance et de développement de la qualité. Les représentantes et les représentants des différents groupes rencontrés dans le cadre de la visite sur place comprenaient bien ce qu'il était attendu d'eux et ce qu'ils étaient en droit d'attendre. En cela, la communication relative aux responsabilités en matière d'assurance qualité semble être tout à fait bonne. Les expertes et les experts émettent une seule petite réserve quant à la diffusion de l'assurance qualité au sein des unités, fortement dépendante des responsables d'unité.

Le groupe d'experts évalue le standard 1.3 comme entièrement atteint.

Recommandation 2: La commission d'experts recommande à la HEP Vaud de s'assurer de la diffusion durable de la culture qualité – notamment par la mise en valeur des améliorations générées par le système d'assurance qualité – jusqu'au sein des unités, au-delà de leur direction.

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.
--

Description

Le travail de mise à jour et de formalisation du système d'assurance de la qualité actuel s'est

conclu en juin 2018.¹⁸ La réflexion relative à ce travail a porté sur l'ensemble du système et sur ses dimensions qualité. Trois processus systématiques visent à évaluer de manière périodique la pertinence du système d'assurance de la qualité de la HEP Vaud:

- un examen annuel des dimensions qualité réalisé sous la responsabilité de la direction dans le cadre du rapport annuel de gestion;
- à mi-période de chaque cycle d'accréditation, un examen focalisé sur l'efficacité du système d'assurance de la qualité avec la contribution d'un regard externe à l'institution;
- l'accréditation, selon la LEHE, comprenant notamment une étape d'autoévaluation et d'évaluation externe tous les sept ans.

Le système d'assurance de la qualité ou certains de ses aspects peuvent être évalués à d'autres occasions et dans le cadre de différents dispositifs comme les commissions des études, l'autoévaluation des unités ou encore les procédures de reconnaissance des diplômes et des programmes de formation.¹⁹

Dans le cadre de la visite sur place, le Comité de direction a notamment soulevé le fait que la dernière analyse du système d'assurance qualité avait permis de détecter la nécessité d'étendre la matrice des risques – déployée jusqu'alors uniquement dans le système de contrôle financier interne – à de nouveaux domaines comme l'informatique.

Analyse

Le groupe d'experts observe que le système d'assurance de la qualité et sa pertinence ont été très récemment évalués. Le résultat de cette première autoévaluation du niveau de maturité des dispositifs d'assurance qualité a permis de cibler les actions à entreprendre prioritairement. En outre, des processus réguliers d'examen du système d'assurance qualité sont intégrés en son sein. Les expertes et les experts relèvent que malgré la délégation de compétences et le grand nombre d'organes impliqués dans l'analyse et le développement du système d'assurance qualité, la HEP Vaud et son Comité directeur réussissent à conserver une vision d'ensemble du système paraissant complexe de prime abord. De plus, la construction du Système d'assurance de la qualité global a permis d'amener de la cohérence aux processus d'assurance qualité existants.

Le groupe d'experts 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.

Description

Les dimensions d'assurance qualité *Objectifs stratégiques et opérationnels* et *Modalités de prises de décisions* mentionnées dans le *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence (2018)* visent à s'assurer que les objectifs stratégiques et opérationnels soient bien définis, puis que les décisions soient prises en vue de leur atteinte. Comme mentionné dans son rapport d'autoévaluation et souligné – notamment par la direction – lors de la visite sur place,

¹⁸ Le document *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence (2018)* est daté du 15.06.2018

¹⁹ Haute école pédagogique du canton de Vaud, Rapport d'autoévaluation institutionnelle, Lausanne, 2018, p. 25

l'autonomie est le principe central de la stratégie de gouvernance de la HEP Vaud. L'institution comprend ce principe comme «la compétence d'un système à traiter les problèmes qu'il rencontre au moyen de ses propres ressources»²⁰. La HEP Vaud exerce son autonomie dans le cadre qui lui est accordé par la LHEP et les autorités politiques. Le principe d'autonomie sur lequel se fonde la gouvernance de la HEP Vaud se rencontre aux différents niveaux de l'institution:

- le Comité de direction;
- les unités d'enseignement et de recherche (UER);
- la Conférence académique;
- la Commission de planification;
- les commissions de présentation;
- les étudiants dont l'Association permet un dialogue régulier avec le Comité de direction.²¹

A l'autonomie conférée à la HEP sont associés des mécanismes permettant de rendre compte aux autorités vaudoises (art. 6-7 RLHEP). Les principaux instruments sont notamment le plan d'intention et le rapport annuel de gestion comprenant le suivi du plan stratégique. En outre, lors de la visite sur place, le Comité de direction et le Département ont mentionné l'organisation d'une dizaine de séances communes visant à assurer le suivi du plan stratégique. Au sein de l'institution, la promotion de l'autonomie est également accompagnée de mesures visant à s'assurer que les différentes unités constituant la HEP Vaud œuvrent de manière convergente. Ainsi, le Comité de direction s'assure que les différents acteurs agissent en s'orientant au moyen du plan stratégique pluriannuel de l'institution. Cette veille s'effectue sur la base du plan de développement pluriannuel et du rapport d'activités annuel de chaque unité.

Analyse

Les dimensions d'assurance qualité relatives à la gouvernance sont intégrées au système d'assurance qualité et permettent d'assurer que l'organisation réalise la mission. Le groupe d'experts a pu constater que la vision d'autonomie et la culture qualité au sein de la HEP Vaud correspondent à une réalité tangible. L'attachement des collaboratrices et collaborateurs à leur institution ainsi que la confiance envers la direction sont forts. La diffusion d'un climat à la fois collaboratif et positif est clairement perceptible.

La HEP Vaud a su gagner son autonomie dans la gestion de ses ressources, dans la gestion des curricula et dans sa capacité de faire reconnaître ses diplômés au niveau national. La promotion de cette autonomie constitue un atout de l'institution vaudoise, car cela permet de renforcer la participation de la communauté. De plus, avec la création du CeQual, des quatre centres de soutien (enseignement, formation pratique en établissement, e-learning et recherche) et de la CompaQ, le Comité de direction s'est doté d'outils de contrôle et le développement de la qualité des prestations de la HEP Vaud tout en apportant le soutien nécessaire aux différentes composantes de la HEP Vaud en matière d'assurance qualité.

L'évaluation périodique du SAQ de la HEP Vaud permet d'obtenir une vision actualisée de son degré d'implémentation. Elle s'effectue selon une périodicité et des visées préalablement

²⁰ *Ibid.*, p. 28

²¹ *Ibid.*, p. 28

définies. Elle consiste plus particulièrement en un examen annuel des dimensions qualité, intégré aux revues de direction.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.1 comme entièrement atteint.

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.

Description

Le *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence* (2018) illustre par deux biais sa contribution à la fourniture d'une information quantitative et qualitative appropriée pour servir de bases de décisions. D'une part, le document présente l'ensemble des dimensions qualité permettant de veiller aux différents aspects des trois processus clés de l'institution. D'autre part, la fiabilité et la sécurité de l'information constituent directement l'un des aspects de la dimension qualité *Fiabilité et sécurité de l'information; gestion des risques*.

Plus concrètement, tant la documentation relative à l'autoévaluation²² que les entretiens menés lors de la visite sur place indiquent que le système d'assurance qualité contribue à l'élaboration et à la diffusion des rapports annuels d'activités et plans de développement pluriannuel des unités, mais également à la revue des risques en matière de sécurité informatique. Le système permet aussi de délivrer des informations quantitatives pour la prise de décisions stratégiques. Celles-ci consistent, par exemple, dans des chiffres clés pour la HEP Vaud tels que le nombre d'étudiants, le nombre de diplômes décernés ou encore la planification des ressources financières et de personnel au niveau stratégique. Enfin, lors des entretiens de la visite sur place, la délégation de l'unité Statistique, information académique et planification a expliqué que dans le cadre de la préparation de chaque année académique, des projections tirées du système d'information (SI) sont réalisées pour chaque UER afin de vérifier que les ressources disponibles sont suffisantes.

Ce travail inclut une revue des données réalisées par l'UER en collaboration avec chaque responsable de filière. Le SI permet d'assurer que les informations soient disponibles en temps utile. Le groupe d'experts relève que le SI de la haute école fournit notamment des données quantitatives permettant la prise de décisions courantes telles que celles constituant le bilan hebdomadaire des consommations d'énergie.

Analyse

Le groupe d'experts retient que le système mis en place est encore jeune et qu'il est en conséquence encore difficile d'évaluer entièrement son efficacité. Néanmoins, les entretiens qu'il a menés présentent des indices crédibles pour estimer que les flux délivrent les informations nécessaires. En outre, les entretiens menés lors de la visite sur place ont montré que la préparation de la procédure d'accréditation institutionnelle a fourni une incitation pour la formalisation de l'aperçu des différents flux. Cela étant exprimé, les processus de veille bien qu'existant peuvent encore être améliorés. Le groupe d'experts suggère à ce niveau d'affiner les liens entre les prises de décisions et les informations issues du système d'assurance qualité afin de s'assurer que des informations issues du système d'assurance qualité soient délivrées pour chaque décision relevant d'un certain degré d'importance.

²² *Ibid.*, p. 30-32

Le groupe d'experts souligne également l'excellente relation entre l'Unité communication et le CeQual. La communication sur l'assurance de la qualité s'est ainsi développée par paliers, en fonction de l'actualité. Cela a permis aux acteurs de bien s'approprier ces démarches qualité et donc d'appuyer la stratégie de développement de la HEP Vaud.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.2 comme largement atteint.

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.

Description

Le document *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence (2018)* intègre l'*implication des groupes représentatifs* comme composante qualité. Selon le document, cette implication vise la participation de ces groupes dans la gouvernance et dans la production des prestations, tel que mentionné au standard 1.3. Dans le document interne *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud – annexe 1: dimensions qualité du SAQ (2018)* reçu par le groupe d'experts, l'indicateur associé à la composante qualité fixe comme objectif que 100% des places prévues pour les différents groupes représentatifs soient pourvues. Deux dispositifs sont en place pour s'assurer de l'atteinte de l'objectif: un monitoring annuel du droit de participation et une enquête de satisfaction menée à un rythme déterminé par les besoins. La responsabilité de la dimension qualité revient au Comité de direction.

Dans son rapport d'autoévaluation, la HEP Vaud mentionne les catégories de membres de la communauté HEP Vaud suivantes: étudiants, enseignants-chercheurs, membres du personnel administratif et technique, participants à la formation continue et ses partenaires.²³

Le document *Carte des instances de coordination, comité et commissions participant à l'assurance de la qualité [2018]* édité à la demande des expertes et des experts illustre le nombre de commissions existant en marge du Conseil HEP et permettant la participation de la communauté HEP Vaud.

Selon l'organigramme, le seul organe de gouvernance existant en marge du Comité de direction désigné par le Conseil d'Etat est le Conseil de la HEP Vaud. L'existence de cet organe est ancrée dans la LHEP art 24-26. Le RLHEP et la *Directive 00_10 Election des membres du Conseil de la HEP Vaud (2015)* précisent la mise en œuvre des art. 24-26 LHEP. Au niveau de sa composition, l'art. 24 LHEP prévoit que le Conseil soit constitué d'un total de 28 membres dont huit, représentant le corps professoral; quatre, le corps intermédiaire; quatre, le personnel administratif et technique; six, les étudiants; trois, les praticiens-formateurs et trois, les directeurs d'établissements. L'art. 26 LHEP attribue au Conseil de la HEP Vaud les compétences suivantes:

- préviser le plan d'intentions;
- adopter le rapport annuel de suivi du plan stratégique;
- ratifier le budget de la HEP;
- se prononcer sur l'organisation des études;

²³ *Ibid.*, p. 34

- adopter des résolutions sur toute question relative à la HEP.

Les autres organes présentés par la *Carte des instances de coordination, comité et commissions participant à l'assurance de la qualité* [2018] sont les suivants:

- le Collège académique;
- la Commission de planification;
- la Conférence académique;
- les commissions de présentation;
- les commissions des études des filières;
- les comités de programme propres aux formations continues;
- les commissions participatives du CeQual, du CSRe et du CSE;
- la Commission consultative de l'égalité;
- la Commission de santé et sécurité au travail.

Selon le document *Directive 03_15 Mandat du Collège académique* (2017), le Collège académique est un organe qui «appuie le Comité de direction dans la régulation des parcours académiques et professionnels des membres du personnel d'enseignement et de recherche». (*Directive 03_15 Mandat du Collège académique*, art. 1) réunissant l'ensemble des professeurs HEP en activité (*Directive 03_15 Mandat du Collège académique*, art. 4). Selon l'art. 3 *Directive 03_15 Mandat du Collège académique*, les prérogatives du Collège consistent uniquement en la formulation de préavis, de propositions et de désignation de délégués. L'art. 3 al. 4 *Directive 03_15 Mandat du Collège académique* prévoit que les résultats du Collège académique soient au moins débattus une fois par an au sein de la Conférence académique.

Selon le document *Directive 03_14 Mandat de la Commission de planification* (2017), la Commission de planification est un organe qui «appuie le Comité de direction dans la planification des postes professoraux au sens de l'article 26 RLHEP et dans l'élaboration de sa vision du développement de la HEP Vaud.» La Commission de planification est composée de deux responsables d'UER, d'un responsable de filière, d'un membre du corps professoral, d'un membre du corps intermédiaire, du responsable de l'unité en charge des ressources humaines avec voix consultative et du responsable de l'unité en charge de la planification avec voix consultative. Les membres sont désignés par le Comité de direction (*Directive 03_14 Mandat de la Commission de planification*, art. 5). Selon l'art. 3 *Directive 03_14 Mandat de la Commission de planification* (2017), les tâches de la Commission de planification consistent dans la formulation de «recommandations à l'intention du Comité de direction portant sur le maintien, la suppression ou la transformation des postes professoraux qui deviendraient vacants ainsi que la création de nouveaux postes professoraux nécessaires, selon les dispositions réglementaires (art. 26 RLHEP).» L'art. 3 *Directive 03_14 Mandat de la Commission de planification* dispose que les résultats de la Commission de planification soient au moins débattus une fois par an au sein de la Conférence académique.

Selon le document *Directive 00_21Mandat de la Conférence académique* (2017), la Conférence académique est un organe de coordination (*Directive 00_21Mandat de la Conférence académique*, art. 1) réunissant les responsables des unités d'enseignement, les responsables des filières et les responsables des unités de service telles que les unités administratives et les centres de soutien (*Directive 00_21Mandat de la Conférence académique*, art. 4). Selon l'art. 3 *Directive 00_21Mandat de la Conférence académique*, les prérogatives de la Conférence

consistent uniquement en la formulation de préavis et de propositions.

Selon les art. 4-7 de la *Directive 03_13 Recrutement du personnel d'enseignement et de recherche* (2017), les commissions de présentations sont mises en place lors de l'ouverture d'un poste d'enseignement et de recherche (art. 4 *Directive 03_13 Recrutement du personnel d'enseignement et de recherche*). Sa composition varie selon la nature du poste mis au concours (art. 5 al. 2 *Directive 03_13 Recrutement du personnel d'enseignement et de recherche*): poste professoral; poste de chargé d'enseignement; poste d'assistant. Dans le cadre d'une commission de présentation mise sur pied la nomination d'un professeur, la *Directive 03_13 Recrutement du personnel d'enseignement et de recherche* dispose que l'un des 9 sièges soit occupé par un étudiant délégué par l'association des étudiants (art. 5 al. 2 let. a).

L'art. 5 al. 1 *Directive 03_13 Recrutement du personnel d'enseignement et de recherche* précise que «la commission de *présentation* est chargée de la supervision de la mise au concours du poste et de la sélection des candidatures reçues.» L'art. 6 al. 6 *Directive 03_13 Recrutement du personnel d'enseignement et de recherche* indique qu'au final la commission élabore ses propositions à l'intention du Comité de direction par une première liste de candidats satisfaisant aux exigences du poste et par une seconde liste opérant un classement des candidats.

Selon l'art. 1 du document *Directive 05_13 Commissions des études* (2016), «chaque filière de formation dispose d'une commission des études. Celle-ci a pour mission d'appuyer le responsable dans la conduite de la filière.» Selon l'art. 3 al. 1 *Directive 05_13 Commissions des études*, la composition des commissions des études diffère selon les filières concernées:

- pour les filières de formation de base:
 - o quatre membres du corps professoral de la HEP;
 - o deux membres du corps intermédiaire;
 - o deux praticiens-formateurs qui interviennent dans la filière;
 - o deux étudiants immatriculés dans la filière;
- pour la Filière des formations postgrades:
 - o les membres du corps professoral ou intermédiaire qui exercent le mandat de responsable de programme;
 - o deux participants à des formations de CAS, de DAS ou de MAS;
- pour l'Unité formation continue:
 - o un membre du corps professoral ou intermédiaire délégué par chacune des UER au titre de répondant pour la formation continue attestée;
 - o deux référents de formation continue en établissement (RFCE) issus d'établissements scolaires du canton de Vaud.

Au niveau des compétences, l'art. 6 du document *Directive 05_13 Commissions des études* indique que la commission des études peut être consultée ou associée aux travaux portant sur:

- la définition des objectifs généraux des programmes de formation conduits dans le cadre de la filière;
- la cohérence, la structure et la qualité des programmes de formation au regard des

compétences professionnelles qu'ils visent à développer;

- le(s) plan(s) d'études, le(s) règlement(s) d'études et toutes les directives d'application de celui-ci;
- toutes les mesures prises par le responsable de filière visant à maintenir un haut niveau de qualité des formations en relation avec l'évolution de la profession;
- les prestations attendues des Unités d'enseignement et de recherche dans le cadre des programmes de formation de la filière;
- les prestations attendues des formateurs et des praticiens-formateurs en fonction des besoins du plan d'études et dans le cadre des dispositions réglementaires, conventions et mandats afférents;
- les objectifs de développement annuels et pluriannuels de la filière ainsi que sur le plan d'action qui permet de les atteindre;
- les actions visant à développer la notoriété de la filière (campagnes de communication, réunions d'information ou autres manifestations).

Au moment de la visite sur place, la HEP Vaud compte trois commissions participatives, soit une pour chacune des unités suivantes: CeQual, Centre de soutien à la recherche (CSRe) et Centre de soutien à l'enseignement (CSE). Le fonctionnement de la CompaQ se base sur la *Directive 00_18 Mandat de la Commission participative qualité (2017)*, tandis que l'organisation de la Commission participative du CSRe et de la Commission participative du CSE se base sur les documents *Règlement interne: Commission participative du Centre de soutien à la recherche (2017)* et *Règlement interne: Commission participative du Centre de soutien à l'enseignement (2018)*. Les trois bases réglementaires prévoient des compétences relatives à des fonctions de soutien et de conseil. Au niveau de la composition des commissions, les trois documents prévoient des sièges à l'attention des différents groupes représentatifs dont, notamment, le corps étudiant et le corps intermédiaire.

Il existe encore la Commission consultative de l'égalité ainsi que la Commission de santé et sécurité au travail mise en place sur la demande du Conseil HEP Vaud.

Pendant la visite sur place, le Comité de direction ainsi que certaines collaboratrices et collaborateurs ont indiqué que le cahier des charges de chacune et chacun comprend du temps dédié au service à la communauté. Il a également été déclaré que le projet *Valorisation de l'implication étudiante (VIE)* – mentionné dans le rapport d'autoévaluation²⁴ et permettant la remise d'une attestation d'implication étudiante pour chaque étudiante et étudiant ayant œuvré dans une commission, un conseil ou un comité de la HEP Vaud – a récemment été mis en œuvre.

Analyse

Le groupe d'experts estime que le standard est entièrement atteint. Il signale d'ailleurs que la participation constitue l'un des points forts de la HEP Vaud. Tout d'abord, il relève que l'ensemble des sièges au sein des différents organes de gouvernance et de participation de la HEP Vaud est occupé; ce qui montre que non seulement des espaces de participation sont prévus, mais également vraiment utilisés. En outre, malgré leur abondance, les structures sont bien comprises par les différents acteurs impliqués. Si la participation des différents groupes représentatifs à la

²⁴ *Ibid.*, p. 35

gouvernance de la HEP Vaud n'est pas récente, il semble que la haute école ait renforcé son attention à cette thématique dans la perspective de la procédure d'accréditation.

Lors de la visite sur place, le groupe d'experts a également entendu les représentants des différents groupes représentatifs indiquer que les dispositifs de participation fonctionnent de manière appropriée en permettant l'indépendance des représentants ainsi que le sentiment d'être pris au sérieux et d'avoir une force de proposition prise en compte.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.3 comme entièrement atteint.

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.

Description

Le document *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence* (2018) indique que le développement durable d'un point de vue économique, social et écologique fait l'objet de la dimension qualité *Durabilité* du système d'assurance de la qualité mis en place par l'institution vaudoise.

D'autres dimensions qualité faisant également référence au développement économiquement et écologiquement durable sont par ailleurs mentionnées dans le document précédemment référencé comme *Dotation en personnel vis-à-vis des activités de la HEP Vaud*, *Exactitude des états financiers*; *Contrôle budgétaire*; *Infrastructures répondant aux enjeux de sécurité et environnementaux*.

Parmi les objectifs mentionnés dans le document interne *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud – annexe 1: dimensions qualité du SAQ* (2018) reçu par le groupe d'experts, on trouve entre autres: *Veiller à la prise en compte des besoins d'un développement économiquement, socialement et écologiquement durable*; *Assurer une dotation du personnel suffisante pour répondre aux différentes missions*; *Eviter tout dépassement de budget non maîtrisé*; *Assurer l'équipement et l'exploitation des locaux de manière durable, en particulier pour la gestion de la consommation de l'énergie, le choix des matériaux, du mobilier et des produits*; ou encore *Assurer la possibilité d'une mobilité douce*.

Au niveau des réalisations, le rapport d'autoévaluation fait état de différentes réalisations dans le domaine de la durabilité sociale, de la durabilité économique et de la durabilité écologique.²⁵ Au niveau de cette dernière perspective, des collaboratrices et collaborateurs de l'unité Infrastructure ont relevé lors de la visite sur place des exemples comme le déploiement de photocopieurs moins énergivores que les précédents, ou encore l'installation de parcs à vélos.

Analyse

Sur la base du *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence* (2018), le groupe d'experts constate que des objectifs sont fixés en matière de développement durable du point de vue économique, écologique et social et d'un point de vue qualitatif. La mise en œuvre des moyens destinés à atteindre les objectifs est déjà perceptible pour certains d'entre eux, notamment au point de vue écologique et économique. Au niveau de la durabilité sociale, la HEP Vaud n'a pas encore intégré des résultats de son bilan social à ses rapports annuels, mais a mis sur pied la Commission de santé et sécurité au travail dont l'attention porte notamment sur la

²⁵ *Ibid.*, 36-37

prévention des risques psychosociaux au sein de sa communauté.

Le groupe d'experts estime que le standard peut être considéré comme largement atteint. En effet, les différents aspects du développement durable sont bien intégrés au système d'assurance qualité qui permet la fixation d'objectifs et le suivi de leur mise en œuvre. Tout en constatant les différents efforts déjà déployés, le groupe d'experts estime qu'il est encore possible de renforcer le positionnement des différents thèmes relatifs au développement durable dans la communication du système d'assurance qualité. En outre, si l'institution vaudoise accorde de facto de l'importance au développement socialement durable, cet aspect de la thématique gagnerait à être davantage formalisé au niveau des dimensions qualité et de la communication.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.4 comme largement atteint.

Recommandation 3: Le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud de renforcer le positionnement des différents thèmes relatifs au développement durable dans la communication du système d'assurance qualité.

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.

Description

Equité et égalité des chances constitue l'une des dimensions qualité mentionnées dans le cadre du document *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence* (2018). Le texte fait explicitement référence, d'une part à l'égalité entre les genres et l'égalité dans les faits entre les femmes et les hommes et, d'autre part, à l'égalité des chances pour les personnes en situation de handicap. Selon le document interne *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud – annexe 1: dimensions qualité du SAQ* (2018) reçu par le groupe d'experts, le mécanisme permettant de s'assurer de la mise en œuvre des objectifs visés consiste principalement dans le bilan annuel de réalisations de l'Instance pour la promotion de l'égalité de la HEP Vaud. Le dispositif décrit prévoit une enquête de satisfaction dont les publics, les objectifs et la périodicité doivent être définis en fonction des besoins. Le document indique enfin que la communication au sujet de la dimension qualité *Equité et égalité des chances* fait l'objet d'une information publiée annuellement dans le rapport de gestion servant au suivi du Plan stratégique pluriannuel.

La promotion de l'égalité des chances et de l'égalité dans les faits entre les femmes et les hommes passe notamment par l'Instance pour la promotion de l'égalité (Ipé) créée en 2014. Cet organe est constitué d'un poste de travail dédié à cette mission et d'une commission participative.²⁶

Comme l'indiquent le rapport d'autoévaluation²⁷ et le site Web de la HEP Vaud²⁸, l'Ipé a déjà entrepris différentes actions dont les exemples suivants:

- au niveau de l'égalité dans les faits entre les femmes et les hommes: édition d'un guide de rédaction épiciène et d'un guide parental pour les étudiants à la HEP au niveau de

²⁶ *Ibid.*, 2018, p. 39

²⁷ *Ibid.*, p. 39-40

²⁸ <https://www.hepl.ch/cms/accueil/mission-et-organisation/organisation/instances/instance-pour-promotion-egalite/evenements.html>, dernière consultation le 18.12.2018.

l'égalité dans les faits entre les femmes et les hommes;

- au niveau de l'égalité des chances: l'Ipé a promu la diffusion d'un message relatif à l'égalité des chances et à la diversité figurant sur toutes les offres d'emploi de la HEP Vaud; coordination d'un projet lié à la migration;
- au niveau de l'égalité des chances pour les personnes souffrant d'un handicap: participation par l'organisation d'ateliers participatifs à la Journée internationale des personnes en situation de handicap.

Selon la personne représentant l'instance, le premier besoin est de rendre les gens conscients de l'existence de l'Instance pour la promotion de l'égalité et de l'Instance médiation. Elle a ajouté que l'Ipé cherche les solutions de manière collaborative en trouvant les personnes ressources à même de débloquer une situation. La conception d'une première trame destinée à permettre la veille de l'égalité – par le développement de nouveaux indicateurs relatifs entre autres au personnel administratif et technique – au sein de la HEP Vaud est sur le point d'être terminée. L'atteinte de cette étape permet le développement d'un plan d'action pour l'égalité et la diversité.

Analyse

Les expertes et les experts constatent que l'égalité des chances et l'égalité dans les faits – notamment entre les femmes et les hommes – constituent une composante intégrée au système d'assurance qualité qui permet de s'assurer par conséquent la détermination et la mise en œuvre d'objectifs en la matière. Il apprécie par ailleurs le fait que l'attention de la Haute école porte au-delà de la question de genre en prenant en compte les thématiques du handicap et de la migration.

Enfin, le groupe d'experts estime qu'il existe au sein de la HEP Vaud des dispositifs pouvant être considérés comme des instruments de la promotion de l'égalité de chances. Il s'agit par exemple du fonds HEP visant notamment un soutien ponctuel des étudiantes et étudiants faisant face à des difficultés ou encore d'autres soutiens à destination des parents, qu'ils soient étudiants ou collaborateurs. Les discussions menées lors de la visite sur place ont témoigné de l'intérêt pour ces possibilités données par la haute école, tout en pointant toutefois une difficulté d'accès à l'information. Le groupe d'experts a lui-même éprouvé cette difficulté d'accéder à l'information relative à ces thèmes sur le site Web de la HEP Vaud. Dans cette perspective, des rubriques du site Internet intitulées *Soutien pour étudiants* et *Soutien pour le personnel* pourraient être utiles pour centraliser les informations visant ces deux groupes. Le groupe d'experts recommande donc de renforcer la communication relative à la thématique de l'égalité des chances et de l'égalité dans les faits notamment par une organisation adaptée du site Internet.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.5 comme largement atteint.

Recommandation 4: Le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud de renforcer la communication relative à l'égalité des chances et à l'égalité dans les faits, notamment par une organisation adaptée du site Internet.

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.

Description

Comme l'indique le rapport d'autoévaluation, les activités de la HEP Vaud concernent trois domaines: l'enseignement, la recherche et les prestations de service. Ces activités sont menées au sein des UER, qui au niveau de l'enseignement fonctionnent comme prestataires de contenus pour les filières.

Tous les membres des corps professoral et intermédiaire sont attachés à l'une des douze UER de l'institution:

- Acteurs, Gestions, Identités, Relations, Systèmes;
- Didactiques de l'art et de la technologie;
- Développement de l'enfant à l'adulte;
- Enseignement, apprentissage et évaluation;
- Didactique de l'éducation physique et sportive;
- Didactique du français;
- Didactiques des langues et cultures;
- Didactiques des mathématiques et des sciences de la nature;
- Médias et TIC dans l'enseignement et la formation;
- Pédagogie et psychologie musicales;
- Pédagogie spécialisée;
- Didactiques des sciences humaines et sociales.²⁹

Chaque membre du corps professoral et du corps intermédiaire mène l'enseignement, la recherche et les prestations de service dans l'UER à laquelle il est rattaché de manière variable selon sa fonction³⁰. Chaque UER est placée sous la responsabilité d'un membre du corps professoral désigné par le Comité de direction pour une durée de trois ans, renouvelable (art. 15 RLHEP). L'art. 16 RLHEP prévoit notamment les attributions suivantes aux UER: la réalisation des activités de recherche, de développement et d'expertise, la participation à la formation doctorale, la garantie de la qualité scientifique et la pertinence professionnelle de l'ensemble de ses activités. Deux directives complètent la réglementation relative au fonctionnement des UER: la *Directive 00_29 Mandat des unités d'enseignement et de recherche (UER)* (2018) et la *Directive 00_21 Mandat de la Conférence académique* (2017).

L'art. 1 al. 3 de la *Directive 00_29 Mandat des unités d'enseignement et de recherche (UER)* (2018) prévoit notamment que «chaque UER se dote de statuts dans lesquels elle précise ses domaines d'activité ainsi que la nature et le fonctionnement de ses structures de pilotage et de régulation». Les statuts de chaque UER doivent être approuvés par le Comité de direction (art. 1). L'art. 2 prévoit entre autres la subordination des UER au Comité de direction qui est également

²⁹ *Ibid.*, p. 7

³⁰ art. 39-45 LHEP; Directive 03_03 Cahier des charges des enseignants HEP, 2014 [2012]

responsable de la coordination générale des UER. La *Directive 00_29 Mandat des unités d'enseignement et de recherche (UER)* (2018) indique également le rôle des UER dans la collaboration intra- et interinstitutionnelle. Ainsi, l'art 3 al. 2 let. D de la directive prévoit qu'elles «collaborent au plan scientifique avec les composantes des Hautes écoles suisses et étrangères en charge des mêmes domaines, ainsi qu'avec les instances nationales et internationales spécialisées».

Enfin, l'art. 3 de la *Directive 00_21 Mandat de la Conférence académique* (2017) précise le rôle de la Conférence académique pour la coordination du fonctionnement des UER, des filières et des unités de service; pour la proposition de la création ou de la suppression des UER, des filières et des unités de service et pour préavisier les mandats et les statuts des UER, des filières et des unités de service.

Au sujet de l'enseignement:

Par le biais de ses filières et en sus de onze CAS, quatre DAS et deux MAS, la HEP Vaud délivre les programmes de formation de base (niveaux Bachelor et Master) suivants:

- Bachelor en enseignement primaire;
- Master en enseignement secondaire 1;
- Master en mathématiques pour l'enseignement;
- Master en enseignement spécialisé;
- Maîtrise en éducation précoce spécialisée;
- Master en sciences pratiques de l'éducation;
- Maîtrise en didactique du français langue première;
- Master en didactique de l'éducation physique et du sport.

Comme cela transparaît dans le rapport d'autoévaluation, les enseignements Bachelor et Master comprennent une part théorique, dispensée au sein de la HEP Vaud, et une part pratique délivrée sur le terrain – concrètement dans des classes du canton de Vaud – sous la supervision d'une praticienne ou d'un praticien-formateur. Certains enseignements sont offerts en collaboration avec d'autres hautes écoles comme la HEP Valais, l'Université de Genève ou l'Université de Lausanne.

Au sujet de la recherche:

La HEP Vaud a structuré ses champs de recherche par la création de huit laboratoires interdisciplinaires qui forment des plateformes collaboratives entre les différentes UER, à l'instar du Laboratoire international sur l'inclusion scolaire (LISIS)³¹.

Une grande partie des collaboratrices et des collaborateurs de la HEP Vaud sont impliqués dans la recherche. L'implication de chacun d'entre eux dépend de leur fonction et de leur cahier des charges comme le précise la LHEP (art. 39 - 45 LHEP). La Loi édicte que les professeurs HEP ordinaires dirigent des projets de recherche d'envergure nationale ou internationale et qu'ils peuvent codiriger des thèses de doctorat. Les professeurs HEP associés quant à eux sont

³¹ Haute école pédagogique du canton de Vaud, Rapport d'autoévaluation institutionnelle, Lausanne, 2018, p. 45

appelés à conduire des activités de recherche et de développement leur domaine de compétences à la différence des chargés d'enseignement qui peuvent participer à des activités de recherche et de développement sans que l'activité de recherche soit automatiquement intégrée à leur cahier des charges. Enfin, les assistantes et les assistants consacrent une partie de leur temps aux travaux nécessaires à l'obtention de leur doctorat et à des recherches personnelles.

L'art. 3 *Directive 03_03 Cahier des charges des enseignants HEP* (2014 [2012]) présente de manière précise la proportion que chaque membre des corps professoral et intermédiaire doit dédier, selon sa fonction, aux différentes missions de base, dont la recherche.

Le Plan stratégique 2017-2022 contient en matière de recherche trois objectifs: *Asseoir la stratégie de renforcement de la recherche; Favoriser une recherche ouverte et valoriser ses résultats; Valoriser l'interdisciplinarité.*³² Actuellement, les fonds finançant la recherche au sein de la HEP Vaud représentent environ un cinquième du budget de l'institution, mais sont seulement constitués à hauteur de 1% par des fonds tiers, le 99% restant étant pris en charge par le Canton de Vaud. Pour cette raison, la diversification des sources de financement constitue l'un des points d'attention de la HEP Vaud et figure dans le plan stratégique 2017-2022 comme l'une des mesures visant à atteindre l'objectif *Asseoir la stratégie de renforcement de la recherche*. Cette mesure – qui figurait déjà dans le plan stratégique précédent et qui a été conservée dans le nouveau plan – a amené la création du CSRe destiné notamment à accompagner les chercheurs de la HEP Vaud dans l'élaboration et le suivi de leurs dossiers de recherche de financement pour leurs projets de recherche.³³

L'institution dispose d'un concept de recherche actuellement en révision.³⁴ Le concept de recherche intègre une réflexion relative aux moyens de valorisation de la recherche. A ce niveau, l'institution a déployé les deux outils suivants: *Open Repository For Educational E-prints (ORFEE)* et le *Référentiel des projets de recherche HEP Vaud (RPR)* ainsi que la plateforme *CCR PRO*, mis en œuvre conjointement avec l'Unité de recherche pour le pilotage des systèmes pédagogiques (URSP) et la Faculté des sciences sociales et politiques de l'Université de Lausanne (SSP). Enfin, et toujours au niveau de l'information relative à la recherche, le groupe d'experts constate que la HEP Vaud publie de l'information relative à ses nombreuses recherches sur son site Web, mais exclusivement en français.

Au sujet des prestations de services à la Cité:

Outre l'enseignement et la recherche, la HEP Vaud fournit également des prestations de services à la Cité. Celles-ci consistent principalement dans la formation continue attestée de courte durée, mais également l'organisation de journées d'étude, de conférences et en fonction des demandes d'offres d'accompagnement individuel ou collectif destinées à des enseignants porteurs de projets ou confrontés à des difficultés particulières.

Au sujet du principe de liberté académique et d'indépendance

Les principes de base du financement de l'ensemble des activités précédemment mentionnées sont définis par la LHEP qui fixe notamment le cadre en matière de financement (notamment art. 29-30 LHEP) et de mise à disposition des immeubles au profit de la HEP Vaud par son canton de tutelle (notamment art. 33 LHEP). Il ressort des derniers exercices comptables que l'État de

³² Canton de Vaud, Exposé des motifs et projet de décret sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud, 2018.

³³ Haute école pédagogique du canton de Vaud, Rapport d'autoévaluation institutionnelle, Lausanne, 2018, p. 46

³⁴ *Ibid.*, p. 47

Vaud constitue avec une participation de près de 80% au budget total, le premier pourvoyeur de fonds de l'institution. Le Canton fournit par ailleurs les immeubles utiles à l'accomplissement de la mission de la HEP Vaud. Le reste des ressources financières vient essentiellement du secteur public; moins de 3% du budget provient des taxes d'études. Selon les discussions menées lors de la visite sur place, l'essentiel des ressources de l'institution est distribué aux UER. En fonction des prévisions, chaque filière établit un budget en heures à l'intention des UER qui disposent de budgets en postes. Seul le budget destiné aux intervenants externes, au matériel et pour la formation professionnelle du type conférence à l'extérieur de la Suisse est attribué en argent. Chaque unité reçoit tous les trois mois la situation de son budget. Des projections des coûts sont effectuées permettant aux responsables d'UER de pouvoir s'assurer que leurs effectifs soient suffisants pour assumer la charge d'enseignement, ou s'il faut faire des demandes de personnel supplémentaire.

La LHEP, et notamment l'art. 23 al. 1 let. j LHEP, précise l'autonomie octroyée à la HEP Vaud. Au niveau de l'engagement du personnel, seuls les trois collaborateurs constituant le Comité de direction sont engagés par le Conseil d'Etat selon les dispositions de la LHEP (art. 22 al. 1 LHEP).

Lors de la visite sur place, le Comité de direction a relevé que la défense de la liberté académique et de l'indépendance nécessite également l'implication de ses membres, notamment en cas de critiques externes envers les activités déployées par ses collaborateurs dans le cadre de leur mandat. Enfin, la HEP Vaud a mis en place une Instance de médiation dont le but est d'offrir à sa communauté un service permettant un processus alternatif de traitement du conflit, confidentiel et volontaire pris en charge par une instance impartiale, externe à la HEP.³⁵

Analyse

Le groupe d'experts relève tout d'abord que les influences externes sur la HEP Vaud sont celles exercées par le Canton de Vaud, ses établissements scolaires et leurs collaborateurs. Ceux-ci figurent d'ailleurs selon la mission de l'institution, parmi les principales parties prenantes. Ces contraintes ayant été énoncées, la HEP Vaud bénéficie d'une large marge d'action notamment du point de vue de la sélection et de la gestion du personnel et de la définition du contenu des cursus. Finalement, la liberté académique existe: il n'y a pas d'intervention politique sur le contenu des cursus.

Bien que conformément à son type, la HEP soit une institution professionnalisante, elle a su développer des activités de recherche dans les domaines de la didactique, de la pédagogie et des sciences de l'éducation. Ces activités renforcent les formations proposées. Pour soutenir cet effort de recherche, la direction a d'ailleurs mis en place le CSRe, utile pour notamment: offrir des formations ciblées, faciliter les démarches de levée de fonds tiers ou encore mettre à disposition des collaboratrices et collaborateurs de la HEP Vaud des outils de valorisation des activités R&D.

Dans son fonctionnement, dans sa communication la HEP Vaud est essentiellement ouverte sur la Suisse romande. Dans ce contexte, les aspects de mobilité et linguistique n'apparaissent pas comme très visible dans la stratégie de la HEP Vaud. Cela n'est donc pas mis en avant comme étant un plus pour le cursus, car l'essentiel des étudiants et étudiantes ne se destinent pas à une carrière académique.

Ces activités sont conformes aux objectifs stratégiques de la HEP Vaud dont la mission est essentiellement de servir les besoins du canton de Vaud, voire une communauté romande. Néanmoins, la HEP Vaud est active au niveau international par exemple par le biais de son programme PEERS (Partenariats d'Étudiants et d'Enseignants-chercheurs en Réseaux Sociaux) qu'elle a lancé en 2011. Ce programme vise à accroître la qualité de la formation des futurs

³⁵ *Ibid.*, p. 46

enseignants en promouvant des projets internationaux qui intègrent les aspects recherche et construction de savoirs dans le parcours des étudiants.³⁶

Le groupe d'experts 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.

Description

Au niveau des activités d'enseignement, les dimensions qualité *conformité des diplômes CDIP, évaluation des enseignements par les étudiants, soutien à l'enseignement* mentionnées dans le cadre du document *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence (2018)* prévoient une évaluation périodique des formations à l'enseignement. Les dimensions qualité *conformité du programme au cadre nqf.ch-HS, conformité du programme au cadre général de la formation, évaluation des enseignements par les étudiants, soutien à l'enseignement* prévoient une évaluation périodique des formations en éducation et des formations postgrades.

Les dimensions qualité *Contexte institutionnel favorable à la recherche et à l'innovation, Construction et mise en œuvre des dispositifs de recherche et Soutien à la recherche* prévoient une évaluation périodique des activités de recherche.

Au niveau des prestations de services à la Cité, les dimensions qualité *adaptation du programme de formation continue, et évaluation de la formation continue par les bénéficiaires* prévoient une évaluation périodique des formations continues courtes qui constituent les principales prestations de service.³⁷

Au niveau de l'institution, l'évaluation des résultats des activités d'enseignement, de recherche et de prestations de services est menée de manière formalisée à l'occasion de la revue de direction annuelle de fin d'année académique.³⁸

Enfin, parallèlement à ces activités d'évaluation focalisées sur l'enseignement la recherche ou les prestations de service, la HEP Vaud a planifié et mis en œuvre une démarche d'autoévaluation de chacune de ses unités. Ce dispositif impliquant le personnel enseignant, administratif et technique de chaque unité porte sur une réflexion interne à chaque unité concernant ses modalités de gouvernance et les prestations délivrées, le regard d'un expert-métier externe à l'institution, puis l'élaboration d'un plan de développement. Ces procédures d'évaluation sont menées par vagues successives, en prenant compte des dispositions des différentes unités, mais devront toutes avoir eu lieu d'ici 2019 au plus tard.³⁹

En outre, lors de la visite sur place, certains étudiants et membres d'unités ont indiqué que les retours d'évaluations ne leur parvenaient pas systématiquement.

Analyse

³⁶ *Ibid.*, p. 47

³⁷ *Ibid.*, p. 50-52

³⁸ *Ibid.*, p. 50

³⁹ *Ibid.*, p. 11

Le groupe d'experts constate l'existence de différents dispositifs d'évaluation se complétant au sein de la HEP Vaud. Certains dispositifs d'évaluation comme l'évaluation des activités d'enseignement fonctionnent depuis de nombreuses années tandis que les autoévaluations des unités ont été mises en place plus récemment. Les expertes et experts remarquent que ce dernier élément du système est encore trop récent pour bien pouvoir apprécier son fonctionnement. Ils perçoivent l'intérêt de ce dispositif et suggèrent, suite aux discussions de la visite sur place, de mieux communiquer le calendrier des autoévaluations des unités afin de s'assurer de leur réalisation d'ici la fin 2019 conformément au calendrier visé par l'institution.

Les expertes et les experts encouragent la HEP Vaud à mieux s'assurer que les retours d'information suite aux différents processus d'évaluation aient bien lieu tant au sein même des unités qu'au niveau des étudiants. Ces retours constituent d'importants soutiens de la motivation des contributeurs aux (auto-)évaluations.

Enfin, le groupe d'experts soutient le projet existant d'une journée thématique sur la qualité qui constitue un complément intéressant aux différents dispositifs en place.

Le groupe d'experts évalue le standard 3.2 comme largement atteint.

Recommandation 5: Le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud de s'assurer de la réalisation de retours d'information au sein de chacune des unités et envers les étudiantes et les étudiants.

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.

Description

Les principes et les objectifs liés à l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur portent sur la mobilité européenne, la reconnaissance européenne des diplômes, la promotion d'une dimension européenne dans les curricula, la promotion de la coopération entre les institutions et la coopération dans le domaine de l'assurance qualité.

Au niveau de la mobilité et de la promotion d'une dimension européenne dans les curricula, le système d'assurance de la qualité intègre les dimensions qualité *Conformité des programmes de mobilité IN et OUT aux objectifs de formation à l'enseignement et Soutien aux parcours académiques*. Pour s'assurer du respect de l'objectif de reconnaissance des diplômes, la HEP Vaud a inclus la dimension qualité *Conformité des programmes au cadre de qualifications nqf.ch-HS* à son système d'assurance de la qualité. Le *National Qualifications Framework for the Swiss Higher Education Area (nqf.ch-HS)* vise à atteindre les objectifs de Bologne et à faciliter la comparabilité des diplômes en Europe. La coopération entre les institutions et la coopération dans le domaine de l'assurance qualité est intégrée notamment par le biais de la dimension qualité *Contexte institutionnel* qui assigne pour objectif le développement des partenariats. A ce propos, les expertes et les experts relèvent que le Plan stratégique pluriannuel actuel vise l'augmentation des collaborations interinstitutionnelles nationales et internationales en termes de recherche. De plus, le groupe d'experts a pris connaissance d'initiatives telles que le projet de coopération entre les HEP Vaud, BEJUNE, Fribourg et Valais, nommé *En marche vers une culture et une politique de l'égalité. Guide et instrument d'évaluation à l'intention des Hautes écoles pédagogiques*, mis en œuvre dans le *Programme P-7: Égalité des chances et développement des hautes écoles 2017 – 2020* de swissuniversities.

Parallèlement à cela, il peut être constaté que différents contenus liés à la HEP Vaud présente certains titres académiques sous une dénomination différente que Bachelor/Master. Cela concerne les filières d'études relatives aux titres suivants: *maîtrise en éducation précoce spécialisée* et *maîtrise en didactique du français langue première*. Les nomenclatures relatives à ces deux titres sont établies de diverses manières: sur la page Web de l'institution, le terme

maîtrise est utilisé⁴⁰ tandis que les règlements d'études mentionnent également entre parenthèses sous le titre principal: *Master of Science in French First Language Didactics*, respectivement *Master of Science in Special Needs Education, Early Childhood Special Education*.

Analyse

Le groupe d'experts constate que le système d'assurance de la qualité de la HEP Vaud permet globalement de s'assurer du respect des principes et des objectifs liés à l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur. Néanmoins, les expertes et les experts remarquent que l'usage de certaines dénominations de deux filières de formation initiale (Maîtrise en éducation précoce spécialisée; Maîtrise en didactique du français langue première) ne respecte pas strictement les art. 1 et 4 des *Directives de la Conférence universitaire suisse pour le renouvellement coordonné de l'enseignement des hautes écoles universitaires suisses dans le cadre du processus de Bologne* relatifs à l'unification des dénominations des diplômes. Au niveau de la mobilité, il suggère que le système d'assurance de la qualité intègre une analyse périodique des objectifs et de la stratégie relatifs à la politique de mobilité de la HEP Vaud afin de mettre davantage en valeur la plus-value de la mobilité pour sa communauté et notamment pour les étudiantes et les étudiants.

Le groupe d'experts évalue le standard 3.3 comme largement atteint.

Recommandation 6: Le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud de s'assurer de la conformité de la dénomination de ses diplômes avec les *Directives de la Conférence universitaire suisse pour le renouvellement coordonné de l'enseignement des hautes écoles universitaires suisses dans le cadre du processus de Bologne*.

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.

Description

Les dimensions qualité – *conformité des diplômes CDIP; conformité des programmes au cadre de qualifications nqf.ch_HS et conformité du programme par rapport au cadre général de la formation* – intégrées au document *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence (2018)* portent notamment sur les processus d'admission, d'évaluation des prestations des étudiants et de délivrance des diplômes. Sur ses portails destinés aux (futurs) étudiantes et étudiants⁴¹, la HEP Vaud publie l'ensemble des règlements et ceux-ci comprennent l'ensemble des critères relatifs à l'admission aux programmes, à l'évaluation des prestations des étudiants et à la délivrance des diplômes fixés par la HEP Vaud. La publication des règlements est accompagnée par d'autres renseignements relatifs aux différents programmes enseignés. Il s'agit par exemple du profil et des débouchés professionnels, de l'entrée en formation, de la mobilité, etc. Différents échanges ayant eu lieu pendant la visite sur place ont indiqué une certaine difficulté pour les diplômés ayant achevé et obtenu un master dans une discipline qu'ils pourraient enseigner ultérieurement, de faire reconnaître au niveau disciplinaire, leurs acquis antérieurs lors de leur admission à la HEP Vaud.

⁴⁰ <https://candidat.hepl.ch/cms/accueil/formations-en-education.html>, consulté le 10 janvier 2019

⁴¹ <http://etudiant.hepl.ch/cms/accueil.html> et <http://candidat.hepl.ch/cms/accueil.html>, consultés le 10 janvier 2019

Analyse

Le groupe d'experts estime que les dimensions qualité intégrées au système d'assurance de qualité de la HEP Vaud permettent de s'assurer du respect des critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiants et de délivrance des diplômes. L'institution vaudoise traite ces différents aspects du cycle étudiant de son point de vue qui est celui d'une haute école pédagogique en appliquant le cadre de qualifications nqf.ch_HS et à un niveau encore plus prescriptif les conditions de reconnaissance de la CDIP. Ceux-ci posent des exigences claires en matière d'admission, d'évaluation des prestations des étudiants et de délivrance des diplômes. En outre, les critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiants et de délivrance des diplômes sont systématiquement intégrés au règlement d'études de chaque filière. Les discussions menées lors de la visite sur place donnent confiance aux expertes et aux experts pour estimer qu'ils sont appliqués de manière systématique, transparente et constante. Le groupe d'experts estime néanmoins qu'un ajustement est nécessaire au point de vue de la reconnaissance des acquis disciplinaires antérieurs, qui doit être renforcée.

Le groupe d'experts évalue le standard 3.4 comme largement atteint.

Recommandation 7: Le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud d'explorer des pistes afin de faciliter la reconnaissance des acquis disciplinaires antérieurs.

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.

Description

Selon l'art. 1 LHEP, la HEP Vaud est un établissement de droit public doté de la personnalité morale et dont le cadre de l'autonomie est fixé par la LHEP (art. 1 al. 3 LHEP).

La HEP Vaud bénéficie d'une large marge d'action en matière de recrutement et de gestion de son personnel. Cette autonomie lui est octroyée par la LHEP (notamment art. 23 al. 1 let. j LHEP). Seuls les trois collaborateurs constituant le Comité de direction sont engagés par le Conseil d'Etat selon les dispositions de la LHEP (art. 22 al. 1 LHEP). Le rapport d'autoévaluation relève une certaine pression sur le personnel auquel il est demandé plus de prestations sans davantage de ressources.

L'Etat de Vaud met à disposition de la HEP Vaud les infrastructures nécessaires à la mise en œuvre de ses missions (voir art. 33 LHEP). La planification de la mise à disposition des infrastructures est réalisée en collaboration avec l'Unité Infrastructures.

Les principes de base du financement de l'ensemble des activités de la HEP Vaud sont définis par la LHEP dont les articles 29 et 30 fixent le cadre. Il ressort des derniers exercices comptables que l'Etat de Vaud constitue avec une participation de près de 80% au budget total, le premier pourvoyeur de fonds de l'institution. Le reste des ressources financières vient essentiellement du secteur public; moins de 3% du budget provient des taxes d'études. Selon les discussions menées lors de la visite sur place, l'essentiel des ressources de l'institution est distribué aux UER. En fonction des prévisions, chaque filière fait un budget en heures à l'intention des UER qui disposent de budgets en postes. Seul le budget destiné aux intervenants externes, au matériel et à la formation professionnelle, du type conférence à l'extérieur de la Suisse est attribué en argent. Chaque unité reçoit tous les trois mois la situation de son budget. Des projections des coûts sont effectuées, permettant aux responsables d'UER de s'assurer que leurs effectifs sont suffisants pour assumer la charge, ou de déterminer si des moyens supplémentaires sont

nécessaires. Le groupe d'experts relève que l'une des mesures pour atteindre l'objectif *asseoir la stratégie de renforcement de la recherche* consiste à diversifier les sources de financement de la recherche. Pour cela, la HEP Vaud a mis en place son Centre de soutien de la recherche qui vise à accompagner les chercheuses et les chercheurs de l'institution désireux de poser des demandes de financement de projets.

Du point de vue de la transparence relative aux flux de financements et à leur allocation, l'article 12 du Règlement d'application des dispositions financières de la loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique (RFin-LHEP) dispose que la HEP Vaud établit sa comptabilité par année civile, conformément aux normes comptables et aux directives financières de l'Etat de Vaud. La haute école publie chaque année un rapport annuel et un rapport de gestion présentant tous deux le résultat des comptes d'exploitation.

Au niveau des conditions du financement, le RFin-LHEP indique que le budget de la HEP Vaud est établi par année civile, qu'il tient compte des directives budgétaires de l'Etat et qu'il est équilibré. L'art. 8 RFin-LHEP précise que les principales modalités servant à fixer le montant de la subvention octroyée par l'Etat de Vaud à la HEP Vaud. Celles-ci sont les suivantes: le plan stratégique pluriannuel; le budget présenté par la HEP Vaud; la politique salariale de l'Etat; l'évolution des effectifs des étudiants; l'évolution des activités de recherche; l'évolution des montants perçus au titre de l'accord intercantonal sur les hautes écoles spécialisées; l'évolution du niveau des prix.

Analyse

Lors de la visite sur place, le groupe d'experts a pu apprécier les ressources à disposition de la HEP Vaud en termes de personnel, de finances et d'infrastructures. Tout d'abord, il remarque que la haute école jouit d'un solide soutien des autorités. Les doutes suscités par la lecture du rapport d'autoévaluation, relatifs à l'épuisement du personnel, ont été levés lors de la visite. Malgré l'un des taux d'encadrement global les plus bas de Suisse, le Comité de direction est suffisamment souple pour renforcer le personnel de manière ciblée selon les besoins afin d'assurer la mission de l'institution et le bien-être de ses collaborateurs. Au niveau des ressources financières, le groupe d'experts relève que la HEP Vaud dépend largement du budget de l'Etat. Il existe néanmoins tant du côté du Département que du Comité de direction la conscience et la volonté nécessaire à la diversification de la provenance des fonds dédiés à la recherche, en augmentant la part des fonds tiers. Le rapport d'autoévaluation et la visite sur place ont permis de constater que des mesures ont été prises dans ce domaine, notamment par la mise en œuvre du CSRe, et qu'elles font l'objet d'un suivi. Les expertes et les experts apprécient cette capacité proactive à développer l'institution en fonction de ses objectifs et considèrent qu'il s'agit d'un point fort de sa gouvernance.

Dans le cadre donné par l'Etat de Vaud et le RFin-LHEP, la HEP Vaud recourt aux principes de la comptabilité analytique assurant la transparence au niveau des produits et des charges de l'institution. Les conditions de financement sont également perçues comme suffisamment transparentes par les expertes et les experts.

Le groupe d'experts évalue le standard 4.1 comme entièrement atteint.

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.
--

Description

Les principales dispositions concernant les qualifications du personnel sont comprises dans la LHEP (art. 39-45 LHEP). L'art. 39 LHEP précise la composition du personnel d'enseignement et

de recherche et précise les différents statuts existants:

- les professeurs HEP ordinaires;
- les professeurs HEP associés;
- les chargés d'enseignement;
- les assistants.

Les qualifications minimums sont définies pour chaque catégorie de fonction dans les art. 41-48 LHEP. Les professeurs HEP ordinaires doivent être détenteurs d'un doctorat (art. 42 LHEP). Les professeurs HEP associés doivent être détenteurs d'un doctorat ou d'un master accompagné d'un master d'études avancées (art. 43 LHEP). Les chargés d'enseignement doivent détenir un master (art. 44 LHEP). Les assistants doivent être des collaborateurs en train de réaliser un doctorat et secondant un professeur (art. 45 LHEP).

La LHEP fait également mention des praticiens-formateurs (art. 18 LHEP). La loi prévoit notamment que ceux-ci dispensent la formation pratique au sein de leur établissement et que la HEP s'assure de leur qualification et de définir leur mandat. Le chapitre IV du RLHEP (art. 42-49) donne des précisions relatives aux praticiens-formateurs. De manière condensée, le praticien-formateur est un enseignant contribuant à la formation des étudiants sur le lieu de stage (art. 42 RLHEP), qui du point de vue administratif se rattache à un établissement d'enseignement partenaire de la HEP Vaud (art. 43 RLHEP). Les art. 44-45 RLHEP portent respectivement sur l'accès à la formation certifiée de praticien-formateur et sur la reconnaissance comme praticien-formateur. Cela implique notamment une solide expérience professionnelle (en principe de 10 ans), la détention d'un titre autorisant à enseigner dans un secteur correspondant au titre visé par l'étudiant accomplissant son stage, un certificat de formation de praticien-formateur et l'exercice d'une activité d'enseignement à au moins 50%.

Comme l'indique le rapport d'autoévaluation, *Le Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence* (2018) comprend la dimension qualité *qualification du personnel*. Cette dimension vise selon le document à s'assurer que «la HEP Vaud dispose en tout temps du personnel qualifié pour répondre à ses différentes missions». Dans ce sens, une série d'indicateurs et de dispositifs sont mentionnés dans le document *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud – annexe 1: dimensions qualité du SAQ* (2018). Le rapport d'autoévaluation (p. 62, 2018) mentionne par ailleurs une «veille relative à la qualification des membres du PER en fonction de la qualification de référence pour les HEP suisses». En outre, *Développer la qualification du personnel de la HEP Vaud en regard des enjeux d'une haute école à vocation académique et professionnelle* constitue l'un des objectifs du *Plan stratégique 2017-2022*.⁴²

Au niveau de l'évaluation périodique des qualifications, l'art. 37 LHEP traite de l'évaluation du personnel administratif et technique de la HEP. Il prévoit notamment que le personnel administratif et technique de la HEP est évalué régulièrement, selon les dispositions de la LPer de l'Etat de Vaud et que l'évaluation du personnel d'enseignement et de recherche se déroule dans le cadre d'une procédure particulière, définie par le RLHEP. Enfin, l'art. 37 LHEP prévoit que le renouvellement périodique des contrats d'engagement des membres du corps professoral et des chargés d'enseignement soit précédé d'une évaluation de leur activité. Le RLHEP précise les modalités de l'évaluation pour le personnel d'enseignement et de recherche en distinguant l'évaluation avant la fin de la période probatoire (art. 34 RLHEP) et l'évaluation lors du

⁴² Canton de Vaud, Exposé des motifs et projet de décret sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud, 2018.

renouvellement des fonctions (art. 35 RLHEP).

Analyse

Les expertes et les experts constatent que la qualification du personnel de la HEP Vaud est assuré par le cadre précis de la LHEP et du RLHEP. Ces deux cadres étant spécifiques à l'institution et à ses caractéristiques, ils permettent la prise en compte de son profil de haute école pédagogique. A ce propos, le groupe d'experts relève l'attention portée à la cohérence entre la formation initiale et la formation pratique. Le groupe d'experts estime également que les dispositifs et pratiques de la HEP Vaud relatifs à l'évaluation périodique de son personnel sont menés de manière pertinente.

Le groupe d'experts 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.

Description

Le rapport d'autoévaluation de la HEP Vaud (2018, p. 64) indique qu'il existe des possibilités de développement de carrière au sein de l'institution tant pour le personnel administratif et technique que pour le personnel d'enseignement et de recherche. Les entretiens réalisés durant la visite sur place ont fait écho à cette information.

Le document *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud: document de référence* (2018) comprend la dimension qualité *Promotion et développement professionnel* qui a pour objectif d'«assurer la formation de la relève (assistants et apprentis) et soutenir le développement des qualifications des collaborateurs (doctorat, master, titre postgrade, autres)».

Plus spécifiquement au niveau du personnel de recherche, la HEP Vaud a créé différents centres de soutien mis à la disposition de son personnel d'enseignement et de recherche: le CSE; le Centre de soutien à l'e-learning (CSeI) et le CSRe. En sus de cela, la HEP Vaud a soutenu l'accès aux formations continues courtes et longues, notamment par le biais de décharges pour les personnes menant une thèse et par la prise en charge des finances. Enfin, l'institution mentionne que depuis 2013, neuf chargés d'enseignement ont été nommés à un poste de professeur-formateur et dix professeurs-formateurs promus à celui de professeur HEP.⁴³

Lors des entretiens de la visite sur place, le Comité de direction a indiqué être attentif à la présence et au développement des praticiens aux côtés des profils plus académiques, au sein de son personnel d'enseignement et de recherche. Il a relevé que la réglementation de l'Etat impose néanmoins que ceux-ci disposent au moins d'un Master pour être engagés comme chargés de cours, y compris pour les enseignants du niveau primaire qui peuvent se contenter d'un Bachelor pour enseigner dans le cadre de l'école obligatoire. Dans ce cadre, les HEP romandes ont collaboré pour développer un règlement d'études commun pour un master en didactique disciplinaire afin de prendre en compte cette particularité. Par conséquent, le Comité de direction estime intégrer tant le personnel d'enseignement et de recherche à profil plutôt académique que les praticiens.

Analyse

Le groupe des experts a constaté que le personnel – et notamment le personnel d'enseignement

⁴³ Haute école pédagogique du canton de Vaud, Rapport d'autoévaluation institutionnelle, Lausanne, 2018, p. 62-63

et de recherche de la HEP Vaud – dispose d'un excellent soutien pour son développement professionnel. Cet investissement important gagnerait à faire l'objet d'une veille afin de mieux en apprécier les retours pour la HEP Vaud comme pour ses collaboratrices et collaborateurs.

Les expertes et les experts notent que le système de promotion de la HEP Vaud prend en compte tant l'expérience de terrain que la carrière scientifique. Ils estiment que dans le contexte de tertiarisation de l'institution et des HEP en général, l'attention doit rester constante afin de ne pas délaissier la connaissance du terrain en faveur d'une approche purement académique.

Le groupe d'experts évalue le standard 4.3 comme largement atteint.

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.

Description

L'organisation de la page principale du site Web de la HEP Vaud rend simple, rapide et intuitif l'accès aux trois pages principales dédiées au développement et à l'assurance de la qualité: *Concept qualité*, *Système assurance qualité*, *accréditation institutionnelle*: un clic suffit. Ces pages donnent accès à différents documents relatifs à l'assurance et au développement de la qualité tels que *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud – L'essentiel en quelques mots*; *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud – Document de référence*; *Brochure du concept qualité de la HEP*; *Charte éthique de la HEP Vaud*. En outre, les pages présentent une information contextuelle quant à l'assurance qualité au sein de la HEP Vaud. Les documents *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud – L'essentiel en quelques mots* (2018) et *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud – Document de référence* (2018) présentent des informations au niveau des processus qualité (notamment les différentes composantes qualité) et les acteurs impliqués. Afin de faciliter la compréhension des dispositions relatives aux processus d'assurance qualité, le CeQual a développé une proche collaboration avec l'Unité communication afin de s'assurer de l'appropriation des documents par la communauté de la HEP Vaud en recourant par exemple à des illustrations photographiques saisies directement dans le cadre de l'institution. Des efforts conséquents ont été mis en œuvre afin de trouver un style d'écriture simple et non rébarbatif pour s'assurer que la documentation soit lue par l'ensemble des acteurs de la HEP Vaud. Lors de la visite sur place, les responsables de la communication de l'assurance qualité ont encore relevé que pour les étudiants la vision de l'assurance qualité est limitée aux aspects qui les concernent directement. L'un des objectifs essentiels est donc qu'ils puissent trouver facilement l'information dont ils ont besoin. Les enjeux liés à l'assurance qualité et à la participation à la gouvernance de la HEP Vaud sont mentionnés dans le discours tenu le premier jour de la rentrée par la directrice ou le directeur de la formation. En outre, le journal interne *ZOOM* (numéro 24, mai 2016, p. 30-31,) et la revue pédagogique *Prismes* (numéro 22, édition spéciale: Les visages du changement) servent également de support à la HEP Vaud pour communiquer au sujet de l'assurance qualité:

Au niveau de la communication des résultats des processus relatifs à l'assurance de la qualité, il a été relevé lors de plusieurs échanges de la visite sur place que la HEP Vaud prévoit un envoi d'un des deux documents relatifs au système d'assurance qualité (le document de référence ou celui présentant l'essentiel en quelques mots) à l'ensemble des salles des enseignants des écoles vaudoises. Cette initiative revient aux étudiants sur la base de l'intérêt perçu dans les écoles où ils réalisent leurs stages.

Analyse

Le groupe d'experts estime que la communication relative à l'assurance qualité est effectuée de manière appropriée au sein de la HEP Vaud. La bonne participation des étudiants aux différentes instances participatives liées au SAQ est un plus pour la large diffusion d'une culture qualité au sein de l'institution. Cela contribue également à la dissémination de la culture qualité au sein de l'institution. Il est difficile de tirer davantage de conclusions au niveau des résultats en raison de la jeunesse du système d'assurance de la qualité. Le groupe d'experts suggère de poursuivre les efforts actuels tout en s'assurant de la bonne réception de la communication relative à l'assurance qualité par les différents groupes et en poursuivant la réflexion sur les canaux les plus appropriés.

Le groupe d'experts évalue le standard 5.1 comme largement 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.

Description

La HEP Vaud dispose d'un site Web www.hepl.ch présentant quatre principaux menus *Mission et organisation* (menu sous lequel figurent les informations liées à l'assurance qualité); *Formation*; *Recherche*; *Actualités* et l'accès aux trois *Portails HEP: Portail candidat; Portail étudiant; Portail praticien-formateur*. Les différentes pages du site Internet contiennent une importante source d'informations notamment sur les activités, les programmes d'études et les diplômes.

En complément à ce canal électronique, elle édite également des brochures relatives à des thèmes variés tels que l'assurance qualité, un guide pour les étudiants devenant parents, mais également des informations relatives aux filières d'études et des publications, le journal interne *Zoom* et la revue pédagogique *Prismes*.

Les informations du site Web comme celles véhiculées par les publications en papier sont délivrées en grande majorité, si ce n'est exclusivement, en français.

Analyse

Le groupe d'experts estime que l'information publiée par la haute école permet une information régulière et objective sur les activités, les programmes d'études et les diplômes offerts. Il relève un potentiel à exploiter au niveau de la diffusion des informations par le site Web: la simplification de l'accès à certains documents et la mise à disposition d'informations en allemand et en anglais. Par ailleurs, les expertes et les experts ont noté que la HEP Vaud offre différentes pistes de soutien aux membres de sa communauté, confrontés à certaines situations personnelles leur posant des défis. Ce soutien de la HEP Vaud est précieux, mais l'information y relative devrait être plus simple à trouver sur le site Web. Enfin, en matière d'informations communiquées dans d'autres langues, les expertes et les experts remarquent que les objectifs relatifs à la mobilité ou encore à l'obtention de fonds tiers pour la recherche nécessiteraient une communication adaptée aux fins visées et selon les cas, en d'autres langues que le français. En conséquence, le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud d'intégrer une démarche réflexive sur les informations délivrées – notamment par le biais de son site Web – afin de s'assurer que les informations diffusées soient alignées avec sa stratégie et ses objectifs.

Le groupe d'experts évalue le standard 5.2 comme largement atteint.

Recommandation 8: Le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud de mener une démarche réflexive quant aux informations délivrées – notamment sur son site Web – afin que celles-ci soient alignées sur sa stratégie et ses objectifs.

4 Appréciation globale et profil des forces et faiblesses du système d'assurance de la qualité

Les expertes et les experts ont apprécié le système d'assurance de la qualité de la HEP Vaud caractérisé par un important degré de subsidiarité et un fort caractère participatif. Le groupe d'experts a relevé tout au long de la visite sur place un important attachement à l'institution, une vision commune et un état d'esprit positif.

Forces

Le groupe d'experts relève tout d'abord au niveau de l'assurance de la qualité que la HEP Vaud dispose de valeurs et d'une vision de référence. A première vue, le système d'assurance de la qualité est ambitieux, notamment en raison de la complexité résultant de la cumulation des différents organes, et peut paraître difficilement fonctionnel. Néanmoins, la visite sur place a permis aux expertes et aux experts de constater qu'au-delà de la description du rapport d'autoévaluation, le système d'assurance de la qualité de la HEP Vaud fonctionne et vit bien. Ce succès repose, entre autres, sur le fait que la HEP a formalisé des dispositifs d'assurance qualité existants, ce qui lui permet de les diffuser, de les améliorer et de les développer. Ce processus a favorisé l'émergence d'un système permettant l'amélioration continue et évité le glissement vers une culture de contrôle. Au-delà de la philosophie dans laquelle a été réalisée la démarche, le succès du déploiement du système d'assurance qualité est dû à l'ensemble des agents impliqués dans le développement de la HEP Vaud, qui œuvrent tous pour son amélioration.

La gouvernance de l'institution se caractérise par sa cohérence et sa vision claire tant au niveau des principes de fonctionnement qu'à celui des objectifs à atteindre. Le Comité de direction pilote l'institution avec autorité sans user d'autoritarisme. Cela passe notamment par la promotion d'une culture de l'autonomie et de la reddition de compte.

Une autre caractéristique de HEP Vaud est l'attention apportée à la participation des différentes parties prenantes internes et externes, dont le corps étudiant. Les étudiantes et les étudiants sont écoutés et s'impliquent activement dans le développement de la Haute Ecole. Les expertes et les experts relèvent également l'existence de plateformes et de mécanismes d'échange continu pour les enseignants, permettant de créer des ponts entre les différentes unités.

Le groupe d'experts relève aussi que la HEP Vaud assure une coordination entre le terrain et les enseignements grâce aux divers dispositifs qu'elle a développés tant au niveau de l'enseignement qu'à celui de la recherche.

Les expertes et les experts relèvent enfin que la HEP Vaud se donne et dispose des moyens nécessaires à ses ambitions. Ils notent qu'elle bénéficie d'un solide soutien tant financier que moral de son Etat de tutelle.

Enfin, le groupe d'experts souligne l'énergie investie par la HEP Vaud dans sa communication.

Défis

Outre les recommandations mentionnées dans ce rapport, le groupe d'experts considère que le principal défi de la HEP Vaud est de pérenniser le système d'assurance qualité récemment implémenté – notamment du point de vue des aspects de communication ciblée sur l'intérêt du système d'assurance de la qualité pour le développement de l'institution. Il s'agit de garder la même dynamique que celle générée dans le cadre de l'exercice d'accréditation.

5 Recommandations pour le développement futur du système d'assurance de la qualité

Les recommandations ci-dessous ont été formulées par le groupe d'experts suite à la lecture du rapport d'autoévaluation et de la visite sur place. Les expertes et les experts encouragent la HEP Vaud à exploiter les pistes de développement figurant dans le rapport d'autoévaluation, car elles renforceront le développement de l'institution.

Stratégie d'assurance de la qualité

Recommandation 1: Le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud de rédiger un bref document présentant de manière synthétique sa stratégie d'assurance qualité.

Recommandation 2: Le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud de s'assurer de la diffusion durable de la culture qualité jusqu'au sein des unités, au-delà de leur direction, notamment par la mise en valeur des améliorations générées par le système d'assurance qualité.

Gouvernance

Recommandation 3: Le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud de renforcer le positionnement des différents thèmes relatifs au développement durable dans la communication du système d'assurance qualité.

Recommandation 4: Le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud de renforcer la communication relative à l'égalité des chances et à l'égalité dans les faits, notamment par une organisation adaptée du site Internet.

Enseignement, recherche et prestations de services

Recommandation 5: Le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud de s'assurer de la réalisation de retours d'information au sein de chacune des unités et envers les étudiantes et les étudiants.

Recommandation 6: Le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud de s'assurer de la conformité de la dénomination de ses diplômes avec les *Directives de la Conférence universitaire suisse pour le renouvellement coordonné de l'enseignement des hautes écoles universitaires suisses dans le cadre du processus de Bologne*.

Recommandation 7: Le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud d'explorer des pistes afin de faciliter la reconnaissance des acquis disciplinaires antérieurs.

Ressources

Pas de recommandation.

Communication interne et externe

Recommandation 8: Le groupe d'experts recommande à la HEP Vaud de mener une démarche réflexive quant aux informations délivrées – notamment sur son site Web – afin que celles-ci soient alignées sur sa stratégie et ses objectifs.

6 Proposition d'accréditation du groupe d'experts

Sur la base du rapport d'autoévaluation de la Haute école pédagogique du canton de Vaud du 20 juillet 2018 et de la visite sur place qui s'est déroulée du 19 au 21 novembre 2018, le groupe



d'experts propose à l'intention de l'agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ de prononcer l'accréditation de la Haute école pédagogique du canton de Vaud sans conditions.



Section D

Prise de position de la Haute école pédagogique du canton de Vaud

5 février 2019



Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité
Dr. Christoph Grolimund, Directeur
Effingerstrasse 15
Case postale
3001 Berne

Lausanne, le 5 février 2019

Prise de position de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud

Monsieur le Directeur,

Nous avons l'avantage de vous transmettre, par la présente, la prise de position de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (HEP Vaud) faisant suite au rapport des expert-e-s du 17.01.2019 et à la proposition d'accréditation de l'AAQ du 25.01.2019, conformément à la procédure fixée dans les Directives d'accréditation LEHE.

Nous tenons tout d'abord à exprimer nos vifs remerciements à l'AAQ pour la qualité de la mise en œuvre de la procédure et pour le soin accordé à la dimension relationnelle de notre collaboration. L'écoute, la réactivité et l'esprit positif qui ont prévalu tout au long des travaux ont permis à la HEP Vaud de réaliser chacune des phases dans d'excellentes conditions.

Concernant plus particulièrement la phase d'évaluation externe, nous souhaitons souligner le travail lui aussi remarquable réalisé par le groupe d'expert-e-s. Sa lecture attentive du rapport d'autoévaluation institutionnelle et de ses annexes, ainsi que la pertinence de son questionnement lors de la prévisite et de la visite sur place, ont conduit à l'élaboration d'un rapport apprécié pour la finesse de ses descriptions et analyses, ainsi que pour sa clarté et sa complétude.

Le résultat de l'évaluation externe vient globalement renforcer l'assise du système d'assurance qualité. Il permet en effet de valider son architecture, basée sur les processus clés de l'institution. Il permet également de soutenir la philosophie sous-jacente à son développement, centrée sur l'humain.

Ont notamment été relevés dans le rapport du groupe d'expert-e-s les points forts suivants :

- « *En se basant sur l'autonomie comme principe de gouvernance, le Comité de direction de la HEP Vaud, épaulé par son Centre assurance qualité (CeQual), a impliqué les différents acteurs et actrices de l'institution dans la conception et la mise en œuvre du système d'assurance de la qualité. Ainsi, l'institution a favorisé la réflexion et l'appropriation des instruments d'assurance qualité en évitant une approche prescriptive* » (p. 2) ;
- « (...) *le système d'assurance qualité est pleinement intégré à la stratégie de l'institution* » (p. 8) ;
- « (...) *la vision d'autonomie et la culture qualité au sein de la HEP Vaud correspondent à une réalité tangible. L'attachement des collaboratrices et collaborateurs à leur institution ainsi que la confiance envers la direction sont forts. La diffusion d'un climat à la fois collaboratif et positif est clairement perceptible* » (p. 12) ;
- « (...) *la communication relative à l'assurance qualité est effectuée de manière appropriée au sein de la HEP Vaud* » (p. 32) ;
- « (...) *le système d'assurance de la qualité de la HEP Vaud fonctionne et vit bien. Ce succès repose, entre autres, sur le fait que la HEP a formalisé des dispositifs d'assurance qualité existants, ce qui lui permet de les diffuser, de les améliorer et de les développer* » (p. 34).

Au final, les appréciations du groupe d'expert-e-s donnent à voir un système d'assurance de la qualité à la fois ancré dans la réalité des pratiques et faisant sens pour l'ensemble des parties prenantes de l'institution, en appui à la réalisation de ses missions.

Le rapport d'évaluation constitue un point de référence d'autant plus majeur pour le cycle d'accréditation de ces sept prochaines années qu'il contient des recommandations dans trois domaines ciblés :

- stratégie d'assurance qualité (recommandations 1, 2, 3 et 4)

Les recommandations émises montrent à quel point il convient d'examiner avec clairvoyance l'état de percolation du système et des dispositifs d'assurance qualité auprès des responsables d'unité et de l'ensemble des personnes concernées. La revue annuelle de direction représente un mécanisme indispensable pour consolider cet objectif. Il s'agira également de poursuivre les projets engagés au plan de la communication relative à l'assurance de la qualité, en particulier sur les axes suivants : synthèse de la stratégie globale d'assurance qualité ; valorisation des améliorations générées par le système d'assurance qualité ; renforcement des différents thèmes relatifs au développement durable. Les actions réalisées en faveur de l'égalité des chances et de l'égalité dans les faits seront par ailleurs valorisées au travers des différents portails du site internet de l'institution (candidat, étudiant, praticien formateur, collaborateur).

- enseignement, recherche et prestations de services (recommandations 5, 6 et 7)

La question de la *dénomination des diplômes* renvoie au subtil équilibre qu'il est parfois nécessaire de consentir pour permettre la réalisation effective de diplômes conjoints entre plusieurs hautes écoles partenaires. Forte de cette recommandation, la HEP Vaud prendra des dispositions pour une dénomination harmonisée à l'ensemble de son portefeuille de cursus d'études.

- communication interne et externe (recommandation 8)

Cette recommandation nous conforte dans l'idée de poursuivre les travaux de modernisation du site internet de la HEP Vaud, en y intégrant des dispositions visant à accroître son internationalisation.

Tenant compte des résultats de l'analyse, le Comité de direction considère, à l'instar du groupe d'expert-e-s, que « *le principal défi de la HEP Vaud est de pérenniser le système d'assurance qualité récemment implémenté (...)* ». C'est pourquoi il s'engage à conduire, dans une dynamique participative, toutes les actions nécessaires à l'assurance qualité des prestations délivrées par la HEP Vaud. Les recommandations du groupe d'expert-e-s seront donc intégrées au plan d'actions pour le développement du système d'assurance qualité, coordonné par le Centre assurance qualité. L'enjeu est de taille, puisqu'il s'agit, pour l'institution, de cultiver à large échelle la confiance en une formation des professionnels de l'enseignement, de l'éducation et de la formation d'excellente qualité.

En conclusion, l'objectif visé par la HEP Vaud consistant à intégrer la procédure et le cycle d'accréditation de sept ans aux processus « ordinaires » de l'institution est à notre sens pleinement atteint, au profit de tous les acteurs, en particulier les étudiantes et les étudiants.

Nous vous adressons nos sincères remerciements pour votre attention et vous prions de croire, Monsieur le Directeur, en l'expression de nos sentiments les meilleurs.



Guillaume Vanhulst
Recteur



Cyril Petitpierre
Directeur de la formation



Sandra Cottet
Directrice de l'administration

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch

