



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

Réaccréditation, HEP Vaud

Rapport d'accréditation (autoévaluation, rapport des expert-e-s,
proposition d'accréditation de l'AAQ) | 12.12.2025

Sommaire :

1. La procédure de renouvellement de l'accréditation institutionnelle (« réaccréditation »)	2
Bases légales, objet	2
Déroulement de la procédure	2
Rôle des acteurs : CSA, AAQ, groupe d'expert-e-s, haute école	2
2. La HEP Vaud se présente	3
Faits et chiffres	3
Portrait	5
Système d'assurance qualité	12
Suivi de la première accréditation et développement du système d'assurance de la qualité	17
3. Standards d'accréditation institutionnelle	20
Domaine I : stratégie d'assurance de la qualité	22
Domaine II : gouvernance	29
Domaine III : enseignement, recherche et prestations de services	43
Domaine IV : ressources	54
Domaine V : communication interne et externe	62
4. Plan d'action pour le développement du système d'assurance qualité	65
5. Thèmes ciblés	67
6. Résumé de l'évaluation et recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s	70
7. Proposition d'accréditation de l'AAQ	72
Remarques préliminaires	72
Bases légales	73
Faits	73
Considérants	74
Proposition d'accréditation	75
Prise de position de la HE	76
8. Prise de position de la HEP Vaud	77
9. Décision d'accréditation du Conseil suisse d'accréditation	79

Management Summary

La HEP Vaud est un établissement de droit public à vocation académique et professionnelle. Sa mission est d'offrir une formation de niveau tertiaire aux étudiant-e-s qui se destinent à enseigner aux degrés primaire et secondaire, en école de maturité et dans le domaine de la pédagogie spécialisée. Elle accompagne les acteur-ric-e-s des systèmes éducatifs dans leur développement professionnel et cultive le champ de la recherche et du développement dans les domaines de la formation d'enseignant-e-s, de la didactique et des sciences de l'éducation. Selon ses statistiques, la HEP Vaud compte plus de 3200 personnes inscrites en formation de base ou en formation continue certifiée et plus de 500 collaborateur-ric-e-s.

La HEP Vaud se soumet pour la seconde fois à l'accréditation institutionnelle. Cette réaccréditation se déroule conformément au calendrier prévu et aux directives de l'AAQ. La visite préliminaire a ainsi lieu le 1^{er} mai 2025 et la visite sur place les 12-13 juin de la même année, toutes deux à Lausanne.

Dans son évaluation, le groupe d'expert-e-s estime que la HEP Vaud possède des forces indéniables, qui résident notamment dans sa stratégie institutionnelle et dans la participation importante des différents groupes représentatifs de l'institution. Les expert-e-s relèvent également la pertinence des échanges ayant cours entre la recherche, la formation et les enjeux du métier d'enseignant-e. Elles et ils soulignent également l'investissement de la HEP Vaud dans divers aspects de la communication ; en particulier, les expert-e-s observent un engagement favorable pour l'Open Science et un site internet fourmillant de nombreuses informations, adressées à des publics variés.

Toutefois, afin de permettre le bon développement de l'institution et de lui permettre de faire face aux défis futurs, les expert-e-s formulent plusieurs conditions. Elles et ils constatent que la transparence des processus décisionnels et la définition des responsabilités doivent être améliorées. Les expert-e-s estiment qu'il est également nécessaire pour l'institution d'établir un nouveau plan d'action pour l'égalité des chances et de s'assurer d'offrir le soutien nécessaire à sa mise en œuvre effective. Enfin, le groupe d'expert-e-s constate que l'évaluation de la recherche et des prestations de services doivent être étendues à l'ensemble des activités menées dans ces domaines.

Dans sa prise de position, datée du 23 septembre 2025, la HEP Vaud remercie les expert-e-s et l'Agence de la qualité de leur travail. Elle souligne également les échanges constructifs de la procédure. Elle juge les conditions proposées pertinentes et se dit prête à les satisfaire. Elle souligne enfin que la démarche d'accréditation fait partie d'un processus important d'amélioration continue.

Dans sa proposition d'accréditation, l'AAQ soutient l'analyse du groupe d'expert-e-s et recommande l'accréditation avec trois conditions.

Lors de sa réunion du 12 décembre 2025, le Conseil suisse d'accréditation accorde l'accréditation institutionnelle à la HEP Vaud avec trois conditions. L'accréditation est valable jusqu'au 11 décembre 2032.

HEP Vaud is a public institution with an academic and professional focus. Its mission is to provide tertiary-level education to students who wish to teach at the primary and secondary levels, in high schools, and in the field of special education. It supports those involved in education systems in their professional development and cultivates research and development in the fields of teacher training, teaching methods, and educational sciences. According to its statistics, HEP Vaud has more than 3,200 people enrolled in basic training or certified continuing education and more than 500 employees.

HEP Vaud has undergone institutional accreditation for the second time. This reaccreditation took place in accordance with the planned schedule and the AAQ guidelines. The preliminary visit took place on May 1, 2025, and the on-site visit on June 12-13 of the same year, both in Lausanne.

In its evaluation, the group of experts considers that HEP Vaud has undeniable strengths, particularly in its institutional strategy and the significant participation of the various representative groups within the institution. The experts also highlight the relevance of the exchanges taking place between research, training, and the challenges of the teaching profession. They also highlighted the HEP Vaud's investment in various aspects of communication; in particular, the experts noted a favorable commitment to Open Science and a website teeming with information aimed at a variety of audiences.

However, in order to enable the institution to develop properly and meet future challenges, the experts set out several conditions. They note that the transparency of decision-making processes and the definition of responsibilities need to be improved. The experts also believe that the institution needs to establish a new action plan for equal opportunities and ensure that it provides the necessary support for its effective implementation. Finally, the group of experts notes that the evaluation of research and services must be extended to all activities carried out in these areas.

In its statement dated 23 September 2025, HEP Vaud thanks the experts and the Quality Agency for their work. It also highlights the constructive exchanges that took place during the procedure. It considers the proposed conditions to be relevant and says it is ready to meet them. Finally, it emphasises that the accreditation process is part of an important process of continuous improvement.

In its accreditation proposal, the AAQ supports the expert group's analysis and recommends accreditation with three conditions.

At its meeting on 12 December 2025, the Swiss Accreditation Council grants institutional accreditation to HEP Vaud with three conditions. The accreditation is valid until 11 December 2032.

1. La procédure de renouvellement de l'accréditation institutionnelle (« réaccréditation »)

Bases légales, objet

Avec la loi sur l'encouragement et la coordination des haute écoles (LEHE), la Suisse dispose d'un instrument permettant de gérer l'accès à son paysage des hautes écoles. Toutes les hautes écoles publiques ou privées qui souhaitent s'appeler « université », « haute école spécialisée » ou « haute école pédagogique » – et ce, y compris dans des formes composées et dérivées, et dans toutes les langues – doivent se soumettre à l'accréditation institutionnelle. Celle-ci est également une condition préalable à l'obtention de subventions fédérales. L'objet de l'accréditation institutionnelle est le système d'assurance qualité d'une haute école qui lui permet de garantir la qualité de son enseignement, de sa recherche et de ses services.

Déroulement de la procédure

Les étapes, les règles de la procédure ainsi que les standards de qualité sont régies par l'Ordonnance du Conseil des hautes écoles sur l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (« Ordonnance sur l'accréditation ») et expliqués dans le « Guide de l'AAQ ».

Rôle des acteurs : CSA, AAQ, groupe d'expert-e-s, haute école

Le Conseil suisse d'accréditation (CSA) admet la haute école à la procédure et prend la décision d'accréditation. Il mandate l'AAQ ou une autre agence reconnue pour l'exécution de la procédure. En tant qu'organe de surveillance de l'AAQ, il approuve la longue liste des expert-e-s. Le CSA communique et publie la décision d'accréditation et tient une liste des hautes écoles accréditées.

L'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) met en œuvre la procédure d'accréditation institutionnelle : elle accompagne la haute école dans le processus d'accréditation. Elle met en place un groupe d'expert-e-s et le soutient dans son mandat. L'AAQ soumet une proposition d'accréditation au Conseil suisse d'accréditation sur la base de l'autoévaluation et des résultats de l'évaluation externe, notamment du rapport des expert-e-s. L'AAQ publie le rapport de procédure sur son site Internet.

Le groupe d'expert-e-s procède à l'évaluation des standards de qualité sur la base de l'autoévaluation et des visites. Les expert-e-s participent à la prévisite et à la visite sur place, mènent les entretiens avec les parties prenantes de la haute école et rédigent le rapport d'évaluation, qui comprend également une recommandation d'accréditation. Les expert-e-s de la procédure de réaccréditation de la HEP Vaud sont les suivant-e-s (par ordre alphabétique) :

- **Sophie Amez-Droz**, Membre de l'unité développement de la qualité et Déléguée à l'égalité des chances et à la diversité de la HEP-VS, experte
- **Stéphane Berthet**, Vice-recteur de l'UNIGE en charge des relations internationales et interinstitutionnelles, expert
- **Elias Habib**, Doctorant au Centre de sociologie des organisations de SciencesPo Paris, expert

- **Nathalie Sayac**, Professeure des universités en didactique des mathématiques à l'université de Rouen Normandie, experte
- **Hugo Stern**, chef du service de l'enseignement obligatoire de langue française (SEnOF) auprès de la Direction de la formation et des affaires culturelles du canton de Fribourg, président du groupe d'expert-e-s

La haute école dépose sa demande de réaccréditation auprès du CSA. Elle rédige une autoévaluation qui s'appuie sur les standards de qualité. Elle invite les participant-e-s à la prévisite et à la visite sur place. La haute école donne son avis sur le profil des expert-e-s et prend position sur le rapport des expert-e-s et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ.

Structure du présent rapport :

Le rapport d'accréditation pour la réaccréditation est une documentation globale avec différentes parties rédactionnelles :

Titre 1

Titre 2

Les marques bleues, les soulignages et les champs indiquent que la haute école est l'auteur (autoévaluation, prise de position).

Titre 1

Titre 2

Les marques orange, les soulignages et les champs indiquent la qualité d'auteur du groupe d'expert-e-s (rapport des expert-e-s, recommandation d'accréditation).

2. La HEP Vaud se présente

Faits et chiffres

Les données présentées dans ce chapitre sont principalement issues du rapport d'autoévaluation (RAE) 2018 et du rapport de gestion 2023 de la HEP Vaud. Elles couvrent les années civiles 2017 et 2023 (pour les données financières, RH et de la recherche) et les années académiques 2017-2018 et 2023-2024 (pour les données de la formation). Ces périodes constituent les « photographies » de référence pour l'accréditation initiale et son renouvellement.

Programmes de formation de base	2017	2023
Nombre d'étudiant·es inscrit·es en formation au 15 octobre		
BA / Diplôme en enseignement pour le degré primaire	944	1'251
BA / BSc en enseignement pour le degré secondaire 1 Organisé avec l'UNIL	Formation inexistante	109
MA / Diplôme en enseignement pour le degré secondaire 1	441	428
MA / Diplôme dans le domaine de la pédagogie spécialisée, orientation enseignement spécialisé Également proposé à la HEP Valais	321	371
MSc / Diplôme dans le domaine de la pédagogie spécialisée, orientation éducation précoce spécialisée Organisé avec l'UNIGE	51	58
MA en sciences et pratiques de l'éducation Organisé avec l'UNIL	62	60
MSc en didactique de l'éducation physique et du sport Organisé avec l'UNIL	5	8
MSc en didactique disciplinaire Organisé par le 2CR2D, hébergé par la HEP Vaud	Formation inexistante	11
MAS / Diplôme en enseignement pour le degré secondaire 2 Spécialisations organisées avec l'EPFL	218	219
Total	2'042	2'515 (+23%)

Programmes de formation continue	2017	2023
Formation continue certifiée - CAS, DAS, MAS Nombre de participant·e·s inscrit·e·s au 15 octobre	582	703
Formation continue attestée Nombre de jours / participant·e·s	13'937	13'274

Recherche	2017	2023
Thèses de doctorat (en co-direction avec des Universités)	52	66
Collaborations interinstitutionnelles nationales et internationales	67	44 ¹
Projets subventionnés par des fonds tiers	9 projets CHF 263'778	20 projets CHF 1'052'100
Manifestations scientifiques subventionnées par des fonds tiers	3 manif. CHF 4'050	7 manif. CHF 149'100
Publications dans des revues scientifiques	93	105

¹ La baisse du nombre de collaborations interinstitutionnelles entre 2017 et 2023 est le fruit d'une stratégie de concentration de la HEP Vaud sur ses partenariats stratégiques.

Ressources humaines Équivalents plein-temps	2017	2023
Professeur·e·s HEP ²	23.5	-
Professeur·e·s formateur·trice·s	62.1	3.1
Professeur·e·s HEP ordinaires	-	27.2
Professeur·e·s HEP associé·e·s	-	63.3
Chargé·e·s d'enseignement	81.6	147.6
Assistant·e·s diplômé·e·s	28.1	23.5
Personnel administratif et technique	81.1	114.6
Total	276.4	379.3 (+37%)

Encadrement de la formation pratique	2017	2023
PraFo actif·ve·s en établissement ³	1'198	1'374

Ressources financières Millions de CHF	2017		2023	
Charges totales au 31 décembre	57.9		80.9	
Subvention de la Confédération	0.2	0.3%	0.8	1%
Subvention de l'État de Vaud	46.3	80%	61.3	76%
Produits de l'AHES (participation intercantonale)	7.1	12.2%	12	14.8%

Portrait

La Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP Vaud) est une institution tertiaire à vocation académique et professionnelle, née en 2001 de la fusion de onze institutions préexistantes. Elle bénéficie depuis 2007 d'une loi (LHEP) qui lui confère le statut d'établissement de droit public doté de la personnalité morale, et qui fixe le cadre de son autonomie (Art. 8-11 LHEP).

La HEP Vaud remplit trois missions principales.

- Elle propose la gamme de formation tertiaire de premier cycle (Bachelor) et de deuxième cycle (Master) complète pour les métiers de l'enseignement, ainsi qu'une offre de formation étendue dans le domaine des sciences de l'éducation.
- Elle conduit des recherches et innove dans ces mêmes domaines, notamment dans le cadre de projets nationaux et internationaux.

² Les catégories de fonction « Professeur HEP » et « Professeur formateur » ont disparu à la suite de la modification de la LHEP en 2018. Les catégories « Professeur HEP ordinaire » et « Professeur HEP associé » sont apparues à leur place.

³ Les PraFo sont engagé·e·s par le DEF et ne sont donc pas comptabilisé·e·s comme employé·e·s de la HEP Vaud.

→ Elle propose ses services, son expertise et ses ressources aux professionnel-le-s des systèmes éducatifs du canton de Vaud et d'ailleurs, afin de contribuer à leur formation tout au long de la vie (lifelong learning, LLL) et de renforcer leur capacité à répondre aux défis sociétaux contemporains.

Sur les plans juridique, politique, conceptuel et stratégique, les caractéristiques de la HEP Vaud sont celles d'une haute école pédagogique au sens de swissuniversities, la faïtière fédérale des hautes écoles dont l'institution est membre.

En comparaison nationale, la HEP Vaud est la 4ème plus grande institution de son type en termes d'effectifs estudiantins, après la PH Zürich, la PH FHNW et la PH Bern (CSRE 2023). Elle est en outre celle dont le taux d'encadrement est le plus faible du pays, avec 1 EPT de PER actif dans l'enseignement pour 22.1 étudiant·e·s : un indicateur largement en deçà de la moyenne nationale de 1 pour 14.1 (OFS 2024). La HEP Vaud est enfin l'institution ayant capté le plus de parts sur le marché national de la formation à l'enseignement entre 2011 et 2021, étant passée de 8.1% à 10.6% du nombre total d'étudiant·e·s du secteur (OFS 2022, cité dans le plan stratégique 2022-2027). Ce dynamisme institutionnel se reflète dans l'évolution des indicateurs-clés du fonctionnement et des prestations de la HEP Vaud, dont la plupart ont connu une forte croissance depuis 2019.

Structure organisationnelle

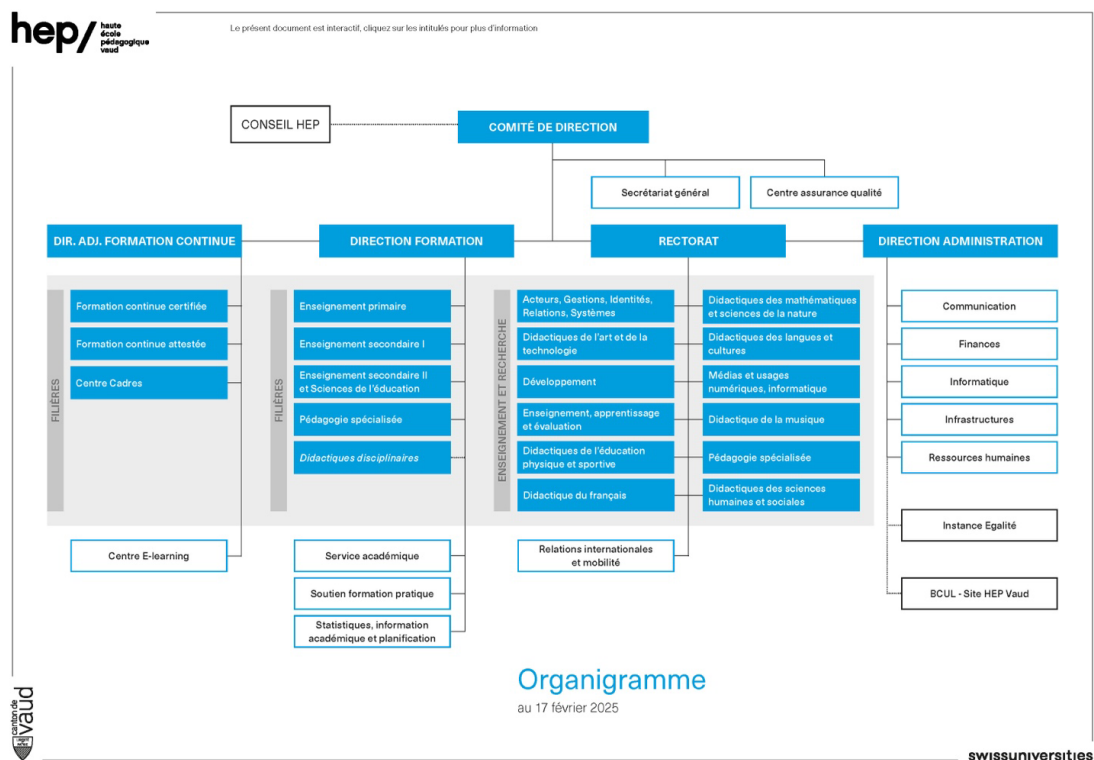


Figure 1. Organigramme de la HEP Vaud

L'organisation de la HEP Vaud est fixée dans son cadre légal et réglementaire. Elle repose sur une structure articulant les prestations des Filières de formation avec celles des Unités d'enseignement et de recherche (UER). Cette structure est étayée d'entités stratégiques ou opérationnelles de pilotage, de soutien, de coordination ou d'implication des parties prenantes.

Le **Conseil de la HEP Vaud** est l'organe officiel et collaboratif de l'institution (LHEP Art. 24-26 ; RLHEP Art. 12-13 ; Directive 00_10 ; Règlement du Conseil de la HEP Vaud). Il prévoit le plan

d'intentions, adopte le rapport annuel de suivi du plan stratégique quinquennal, ratifie le budget, se prononce sur l'organisation des études et participe à l'engagement des membres du Comité de direction. Chaque membre du Conseil a le droit de proposition et d'interpellation sur toute question relative à la HEP Vaud. Le Conseil est constitué de huit membres du corps professoral, quatre membres du corps intermédiaire, quatre membres du personnel administratif et technique (PAT), six étudiant·e·s, trois PraFo et trois directions d'établissements partenaires de la formation.

Le **Comité de direction** est l'organe dirigeant la HEP Vaud sur les plans pédagogique, scientifique, administratif et financier (LHEP Art. 21-23 ; RLHEP Art. 10-11). Il est composé du **Rectorat**, de la **Direction de la formation** et de la **Direction de l'administration**. Le Comité de direction est présidé par le Rectorat, mais fonctionne de manière collégiale, chaque membre apportant son expertise à la conduite de l'institution. Le CD est appuyé dans ses activités par les responsables des Filières, des UER et des Unités de service. Afin d'améliorer sa capacité à répondre aux enjeux soulevés par le développement de l'institution ces dernières années, le CD est également soutenu depuis 2019 par le **Secrétariat général** et depuis 2021 par la **Direction adjointe de la formation continue**. Si ces deux fonctions ne sont pas encore formellement inscrites dans le cadre légal de la HEP Vaud, elles seront institutionnalisées au terme de l'adaptation de celui-ci. Leur rôle est déjà essentiel au fonctionnement de l'institution aujourd'hui.

Les **Filières** structurent et coordonnent les activités d'enseignement des UER en programmes de formation cohérents, durables, interdisciplinaires et reconnus au niveau national et international (LHEP Art. 19 ; RLHEP Art. 18-21 ; Directive 00_19). Elles ont en particulier la charge du pilotage des programmes de formation, à savoir concevoir les plans d'études, les mettre en œuvre et les évaluer de manière périodique dans une perspective d'amélioration continue. Elles entretiennent en outre des collaborations étroites avec les **Établissements scolaires partenaires de la formation**, qui rendent possible la formation pratique des étudiant·e·s. Chaque filière de la HEP Vaud est placée sous la conduite d'un·e responsable de Filière, membre du corps professoral. Les quatre Filières de formation de base – Enseignement primaire, Enseignement secondaire 1, Enseignement secondaire 2 et sciences de l'éducation, et Pédagogie spécialisée – sont rattachées à la Direction de la formation. Les deux Filières de formation continue, certifiée et attestée et le Centre d'accompagnement des directions et responsables d'établissements scolaires (Cadres), sont rattachées à la Direction adjointe de la formation continue. Les **Commissions des études** font partie intégrante de chacune des Filières, elles soutiennent les responsables dans leurs activités de pilotage des programmes (RLHEP Art. 22 ; Directive 05_13). Elles sont composées de représentant·e·s du corps professoral et du corps intermédiaire, des étudiant·e·s ou participant·e·s aux programmes de formation, de praticien·ne·s formateurs et formatrices (PraFo) et de référent·e·s de formation continue en établissement dans les Filières concernées.

Les **Unités d'enseignement et de recherche (UER)** sont créées sur la base de thématiques de formation, de recherche et de prestations de services cohérentes (LHEP Art. 19 ; RLHEP Art. 14-17 ; Directive 00_29). Rattachées au Rectorat et placées sous la conduite d'un·e responsable d'UER membre du corps professoral, elles regroupent les membres du PER dont le domaine de compétence appartient à ces thématiques. Les UER sont notamment chargées d'assurer l'enseignement et toutes les tâches découlant de celui-ci dans le respect des plans d'études et dans le cadre des programmes des Filières ; de conduire des activités de recherche, de développement et d'expertise ; de participer à la formation doctorale ; et de fournir des prestations de formation continue et de services. La HEP Vaud est constituée de 12 UER : Acteurs, Gestions, Identités, Relations, Systèmes (AGIRS), Didactiques de l'art et de la technologie (AT), Développement (DV), Enseignement, apprentissage et évaluation (EN), Didactiques de l'éducation physique et sportive (EPS), Didactique du français (FR), Didactiques des langues et

cultures (LC), Médias, usages numériques et didactique de l'informatique (MI), Didactiques des mathématiques et des sciences de la nature (MS), Didactique de la musique (MU), Pédagogie spécialisée (PS), et Didactiques des sciences humaines et sociales (SH).

Regroupant des équipes issues de différentes UER, les **Laboratoires** sont des pôles d'excellence scientifique structurés autour de thématiques communes en vue de l'intégration de réseaux de recherche et du développement de collaborations internationales. La HEP Vaud comporte aujourd'hui 7 laboratoires : le Laboratoire Lausannois Lesson Study (3LS), le Laboratoire Création et Recherche dans l'Enseignement des Arts et de la Technologie (CREAT), le Laboratoire Accrochage Scolaire et Alliances Éducatives (lasalé), le Laboratoire d'Analyse du Travail Enseignant et de la Formation en Alternance (LATEFA), le Laboratoire international de recherche sur l'Éducation à la durabilité (LirED), le Laboratoire international sur l'inclusion scolaire (LISIS), et le Laboratoire Langues Plurilinguisme Intégration Cultures (LPIC).

Les **Unités de service** appuient le Comité de direction, les Filières et les UER dans la réalisation de leurs missions, notamment en accomplissant des tâches de soutien transversal sur les plans stratégique, administratif ou académique (LHEP Art. 19 ; RLHEP Art. 22). Placées sous la conduite d'un·e ou plusieurs responsables, elles se trouvent rattachées selon leur mandat au Rectorat, à la Direction de la formation, à la Direction adjointe de la formation continue ou à la Direction de l'administration. Les Unités de service sont au nombre de 11 : le Service académique (Sacad, Directive 00_05), l'Unité Communication (U-Comm, Directive 00_23), l'Unité Finances (U-Fin, Directive 00_24), l'Unité Informatique (U-Info, Directive 00_25), l'Unité Infrastructures (U-Infra, Directive 00_26), l'Unité Ressources humaines (U-RH, Directive 00_27), l'Unité Relations internationales et mobilités (U-RIM, Directive 00_28), l'Unité Statistique, information académique et planification (USIAP, Directive 00_08), le Centre assurance qualité (CeQual, Directive 00_02), le Centre de soutien à l'e-learning (CSeL, Directive 00_17), et le Centre de soutien à la formation pratique en établissement (CeFoPÉ, Directive 00_07).

L'**Instance pour la promotion de l'égalité** (IPÉ, RLHEP Art. 89, Directive 00_16) est chargée d'encourager la réalisation de l'égalité dans l'ensemble de l'institution et de s'employer à bannir toute forme de discrimination. Elle établit notamment un plan d'action qui définit la stratégie institutionnelle et les résultats à atteindre.

L'**Instance indépendante chargée de la médiation** (RLHEP Art. 90, Directive 00_11) veille pour sa part à la sensibilisation de l'ensemble de la HEP Vaud aux moyens de gestion des conflits. Elle reçoit les demandes de tout membre confronté à un conflit ou s'estimant non respecté dans sa personne, et offre, avec l'accord des personnes requérantes, un processus de médiation avec les parties concernées, orientant vers d'autres instances en cas d'impossibilité ou d'échec de la médiation.

En sus de leurs missions spécifiques, toutes ces entités dont le mandat est fixé par le RLHEP sont chargées de développer la qualité scientifique et/ou professionnelle de leurs activités ; de se fixer des objectifs collectifs ; et de rendre compte de l'atteinte de ceux-ci, ainsi que des mesures prises en cas de manquements, au Comité de direction. En d'autres termes, les principes de l'AQ et de l'amélioration continue cyclique sont au cœur de leur fonctionnement.

Au-delà des entités réglementairement définies et dans le cadre de la croissance institutionnelle rapide, plusieurs **bureaux et pôles** ont été mis en place ces dernières années pour permettre à la HEP Vaud de répondre de manière structurée aux principaux défis auxquels les hautes écoles sont confrontées aujourd'hui.

Le **Pôle juridique**, établi en 2023 au sein du Secrétariat général, soutient désormais le Comité de direction dans la gestion de toutes les procédures concernant l'institution, en particulier les cas de recours.

Le **Bureau de la durabilité** (**Directive 00_32**), également rattaché au Secrétariat général, encourage et soutient la communauté HEP dans son intégration systémique des enjeux de durabilité dans le cadre de la stratégie institutionnelle. Il participe notamment à la coordination, à la mise en œuvre et à la visibilité des démarches de durabilité en travaillant de manière transversale avec l'ensemble de la communauté HEP, en particulier avec le Pôle éducation à la durabilité de l'UER SH pour l'ancrage de cette thématique dans les programmes de formation.

Le **Grants Office** (**Directive 00_31**), lui aussi rattaché au Secrétariat général, accompagne de façon proactive les porteurs et lauréats de projets de recherche, d'innovation ou d'investissement dans leurs démarches visant à obtenir des fonds tiers.

Enfin, le **Programme PAIR·ES** et le **Pôle Open Science**, très récemment établis au sein du Rectorat, sont destinés, respectivement, au soutien à la relève scientifique et à la promotion de la stratégie nationale Open Science.

Au cours des dernières années, la mise sur pied de ces entités nouvelles a été guidée par la nécessité de répondre rapidement et efficacement aux besoins engendrés par la croissance institutionnelle et les sollicitations externes multiples, notamment cantonales ou fédérales. L'harmonisation et l'ancrage systématique de ces entités dans le cadre réglementaire et opérationnel sont en cours, notamment au travers du projet d'adaptation de la **LHEP** et de la structure organisationnelle (projet Albatros).

Dans le but de favoriser les échanges avec ses parties prenantes et l'implication de ses groupes représentatifs, la HEP Vaud s'est également dotée, au fil de son développement, de diverses instances collaboratives :

La **Commission interinstitutionnelle** (**LHEP** Art. 13-15 ; **Directive 01_01**) est chargée d'assurer la collaboration entre la HEP Vaud et ses institutions partenaires, en particulier l'UNIL, l'EPFL, la HEMU, l'ECAL et la HEV, notamment en soutenant l'élaboration et la mise en œuvre de conventions interinstitutionnelles. Celle-ci ne s'est toutefois réunie qu'à trois reprises depuis l'entrée en vigueur de la LHEP, les collaborations interinstitutionnelles étant généralement assurées par des groupes de travail ad hoc, par exemple les séances bisannuelles avec l'UNIL et l'EPFL servant à coordonner les objets de formation communs.

La **Commission de recours** (**LHEP** Art. 59), indépendante de la HEP, statue sur les recours des étudiant·e·s contre les décisions du Comité de direction concernant par exemple les équivalences de titres à l'admission, les admissions, les résultats d'examens, de stages et de mémoires ainsi que les sanctions disciplinaires. Elle est composée de 4 à 6 membres et d'une présidence, désigné·e·s par le Conseil d'État du canton de Vaud.

La **Commission de planification** (C-Plan, **RLHEP** Art. 26 ; **Directive 03_14**) est chargée de planifier, pour des périodes quinquennales, la création, le maintien, la suppression et/ou la transformation des postes professoraux. Présidée par le Rectorat, elle est composée de trois responsables d'UER, d'un·e responsable de Filière, de deux membres du corps professoral, d'un·e membre du corps intermédiaire et des responsables de l'U-RH et de l'USIAP, ces dernier·ère·s ayant une voix consultative.

Les **Commissions de présentation** (**RLHEP** Art. 27), constituées expressément par le Comité de direction et l'unité RH lors des recrutements de chargé·e·s d'enseignement, de professeur·e·s associé·e·s et de professeur·e·s ordinaires, sont chargées d'examiner les candidatures et de proposer l'engagement des candidat·e·s pressenti·e·s au Comité de direction.

La **Conférence des cadres** (CoCa, **Directive 00_33**) est une instance consultative du Comité de direction chargée de formuler des avis et recommandations en matière de gouvernance institutionnelle. Elle se prononce notamment sur les dossiers liés à la vision politique

institutionnelle (par exemple la charte éthique), la conduite stratégique (par exemple l'élaboration du plan d'intentions ou le suivi de l'implémentation du plan stratégique), l'évolution des structures organisationnelles, aux projets à fort impact institutionnel touchant l'ensemble des directions, la procédure d'accréditation institutionnelle, et toute autre thématique que lui soumettrait le Comité de direction. La Conférence des cadres est le fruit d'une refonte de l'ancienne Conférence académique, dont le fonctionnement a été évalué et révisé en profondeur en 2023-2024 par un groupe de travail conduit par le Secrétariat général.

Le **Collège académique** (**Directive 03_15**) appuie le Comité de direction dans la politique du développement et de la qualité de la recherche à la HEP Vaud. Il participe à la définition des postes professoraux et à la définition de la politique en matière de relève académique. Il veille également au respect de la liberté académique en matière de recherche.

La **Commission consultative de l'égalité** (**Directive 00_16**) est chargée de soutenir l'Instance pour la promotion de l'égalité dans ses activités et d'en diffuser les informations au sein de la communauté de la HEP Vaud. La Commission est constituée par la ou le délégué·e à l'égalité, en concertation avec le Comité de direction. Elle est composée de sept membres représentant différentes composantes et métiers de la HEP Vaud.

La **Commission participative qualité** (CompaQ, **Directive 00_18**) a pour but de favoriser la participation de la communauté de la HEP Vaud au développement de sa culture et de son SAQ. Elle fonctionne comme un forum de discussion où les intérêts et attentes des parties prenantes peuvent être exprimés et pris en compte pour l'élaboration des dispositifs qualité institutionnels. Elle est composée de 16 membres représentant l'ensemble des parties prenantes de la HEP Vaud.

La **Commission de santé et sécurité au travail** (CSST, **Directive 00_20**) a pour but de favoriser la participation de la communauté de la HEP Vaud à la mise en œuvre et au développement de la prévention et de gestion des risques de santé et sécurité au travail. Elle est un espace de discussions où les parties prenantes peuvent exprimer leurs intérêts et attentes dans le développement du système de gestion SST dans sa globalité. La Commission bénéficie de la participation d'un regard métier externe – Unisanté – lui permettant de prendre du recul sur ses actions.

Enfin, quatre organisations indépendantes représentant les intérêts de leurs membres sont aujourd'hui actives au sein de la HEP Vaud :

La **Commission du personnel** (**LHEP** Art. 38 ; **RLHEP** Art. 25 ; **Statuts**) représente l'ensemble des collaborateur·trice·s auprès du Comité de direction et fait valoir leurs intérêts, en favorisant l'information et la concertation. Elle accompagne également les collaborateur·trice·s en situation délicate avec leur hiérarchie.

L'**Association des formateur·trice·s** (AFHEP ; **Statuts**) a pour but de développer la réflexion et l'analyse critique sur la formation des enseignantes et enseignants et le rôle de formateur·trice au sein de la HEP Vaud et de faire des propositions en la matière. Elle réfléchit à la formation des enseignant·e·s formé·e·s par la HEP Vaud, fait connaître aux autorités et milieux concernés l'avis de ses membres sur les choix pédagogiques ou administratifs touchant la formation des enseignant·e·s, promeut la formation continue des formateur·trice·s, défend les intérêts professionnels collectifs de ses membres, et collabore avec d'autres associations professionnelles.

L'**Association des assistant·e·s** (ADA ; **Statuts**) favorise les échanges et la collaboration scientifique entre assistant·e·s-doctorant·e·s et les fédère en tant que partenaire légitime des autres composantes de l'institution, notamment le Comité de direction. Elle permet aux

assistant·e·s d'exercer collectivement leur droit de participation aux processus décisionnels, de favoriser la cohésion et le soutien entre eux et elles, de défendre leurs intérêts professionnels, et de collaborer avec d'autres associations professionnelles.

L'**Association des étudiant·e·s** (AEHEP ; **Statuts**) permet aux futurs enseignant·e·s de s'impliquer dans la vie du campus, d'exercer leur droit de participation aux processus décisionnels, de favoriser la cohésion et le soutien entre eux et elles, et de développer leurs liens avec les différents acteurs de l'école.

Un projet d'**Association des alumni·ae** figurait dans le plan d'intentions établi par la HEP Vaud en 2022. Ce projet n'a toutefois pas été retenu dans le plan stratégique actuellement en vigueur.

Gouvernance

Depuis sa création, la HEP Vaud s'est attachée à garantir la qualité de ses prestations tout en s'adaptant à l'évolution constante de ses effectifs estudiantins, afin de répondre aux besoins croissants en personnel enseignant constatés dans de nombreux cantons (**swissuniversities 2022 ; CSRE 2023**).

Pour relever ce défi, la HEP Vaud a développé au fil des années un pilotage stratégique de qualité dont l'efficacité a été saluée par l'obtention de l'accréditation institutionnelle sans condition en 2019. Ce pilotage s'appuie sur plusieurs outils, dispositifs et processus de gouvernance essentiels, dont les principaux sont les suivants.

La **charte éthique**, établie en 2017 par le Conseil de la HEP Vaud, constitue la boussole déontologique de l'ensemble des activités exercées et des relations entretenues au sein et avec les partenaires de la HEP Vaud. Les valeurs fondatrices de cette charte sont le respect, l'autonomie, la responsabilité, la coopération et l'ouverture. Les principes qualité de l'institution – responsabilisation, pertinence, réflexivité, participation, transparence et communication – tels que détaillés dans le SAQ – sont en résonance directe avec ces valeurs.

Le **système d'assurance qualité** (SAQ), en tant qu'instrument de pilotage, synthétise l'ensemble des objectifs, critères, indicateurs et dispositifs qualité caractérisant les activités menées au sein de la HEP Vaud. Il est aujourd'hui structuré autour des trois processus clés de l'institution : gouvernance, prestations et support.

Le **plan d'intentions** (LHEP Art. 23, RLHEP Art. 5) sert à la fois de boussole interne en matière de pilotage institutionnel, de référence transparente sur les priorités de la HEP Vaud pour les partenaires externes, et de base à la négociation du mandat et des subventions de l'institution avec les autorités cantonales. Dans le cadre de son autonomie, la HEP Vaud assume la responsabilité d'analyser périodiquement l'ensemble des informations dont elle dispose concernant l'évolution des besoins des (futur·e·s) professionnel·le·s du système éducatif, les avancées scientifiques, ainsi que son propre fonctionnement, afin d'identifier ses axes de développement prioritaires en matière d'enseignement, de recherche, de services à la cité et de politique institutionnelle. À cette fin, le Comité de direction de la HEP Vaud élabore depuis 2012 un plan d'intentions couvrant des périodes quinquennales. L'élaboration du plan est participative, les contributions de l'ensemble des Filières, UER et Unités de services étant sollicitées. La dernière itération du plan couvre la période 2022-2027.

Le **plan stratégique quinquennal** (LHEP Art. 4) est le fruit des négociations menées entre le Comité de direction de la HEP Vaud, le DEF, le Conseil d'État et le Grand Conseil du canton de Vaud. Ses contenus et objectifs reprennent dans une large mesure ceux du plan d'intentions, tout en s'inscrivant dans le cadre plus large du programme de législature du Conseil d'État ainsi que dans la vision du DEF de l'évolution des hautes écoles vaudoises et de leur environnement. Le texte final du plan stratégique est débattu au Grand Conseil vaudois et enfin promulgué sous

forme de décret. Le plan stratégique 2022-2027, en vigueur depuis sa promulgation par le Grand Conseil en février 2024, priorise les développements institutionnels suivants :

La mise en œuvre d'un nouveau Bachelor visant l'enseignement de quatre disciplines au secondaire 1 ;

- L'implémentation des recommandations formulées par la Cour des comptes dans le cadre de son audit de la formation pratique ;
- La délivrance de diplômes additionnels dans les disciplines pour lesquelles les besoins en personnel enseignant sont les plus aigus, comme les mathématiques et l'allemand ;
- La mise en œuvre de mesures favorisant le maintien ou le retour à l'emploi et des taux d'activité élevés chez les enseignant·e·s ;
- L'amélioration de la perméabilité entre les disciplines et degrés d'enseignement, tant à l'entrée aux études que durant l'exercice de la profession.

Pour toute la période qu'il couvre, le plan stratégique de la HEP Vaud fait l'objet d'un suivi et de comptes rendus annuels – les **rapports de gestion** – dont l'élaboration est coordonnée par le Comité de direction. La méthodologie employée pour ce suivi fait actuellement l'objet d'une boucle qualité, initiée en 2023 dans l'optique de rendre le processus plus participatif, plus impactant et plus efficient.

Le **dispositif d'autoévaluation des unités** permet des évaluations périodiques approfondies et holistiques des prestations de formation, de recherche ou de service et de la gouvernance des unités de la HEP Vaud. Il est fondé sur l'écoute, l'intelligence collective et la vision d'une responsabilité partagée du développement stratégique. Les évaluations débouchent sur des plans de développement d'unité pluriannuels (en principe triennaux), articulés avec le plan stratégique quinquennal. Les unités peuvent choisir d'intégrer au processus l'apport de regards métiers ou experts externes à l'institution (voir standard 3.2).

La **reconnaissance des diplômes par la CDIP** garantit enfin que les formations à l'enseignement délivrées par la HEP Vaud répondent aux exigences nationales de qualité et que les personnes diplômées peuvent exercer leur métier dans tous les cantons. Tous les diplômes d'enseignement délivrés par la HEP Vaud sont périodiquement soumis au processus de reconnaissance.

Enfin, **les différents systèmes de support**, au sein desquels s'exercent de nombreux métiers administratifs et techniques, permettent à la HEP Vaud de fonctionner au quotidien. Il s'agit des systèmes de gestion financière (LHEP Art. 29-32), de gestion des infrastructures (LHEP Art. 33-34), de gestion des ressources humaines (LHEP Art. 35-48), et de gestion du cycle de formation des étudiant·e·s (LHEP Art. 49-59).

Malgré la pertinence reconnue des dispositifs de gouvernance au service du pilotage par la qualité de la HEP Vaud, l'institution se situe aujourd'hui à un moment charnière de son histoire, conséquence de son développement rapide et de la multiplication des défis auxquels elle fait face. C'est pourquoi sa structure et son organisation doivent aujourd'hui évoluer.

Les enjeux associés à cette évolution sont le « thème ciblé » choisi par la HEP Vaud dans le cadre du renouvellement de son accréditation institutionnelle. Ils sont traités en détail dans le chapitre 5 du présent rapport.

Système d'assurance qualité

L'assurance qualité (AQ) à la HEP Vaud s'inscrit dans l'histoire de l'institution dès ses débuts. En 2007, la première Loi sur la HEP Vaud ouvre la voie au pilotage institutionnel par la qualité et au

déploiement de dispositifs permettant le développement de la qualité de la gouvernance et des prestations de l'institution. Avec l'entrée en vigueur de la LEHE en 2015, la HEP Vaud se dote d'une entité dédiée au développement de son SAQ en créant le Centre assurance qualité (CeQual, [Directive 00_02](#)). Durant ses premières années d'existence, jusqu'en 2018, le CeQual met sur pied la version initiale de ce SAQ.

L'accréditation initiale, obtenue en 2019, constitue ensuite une première opportunité d'harmoniser, d'ancrer et de consolider les pratiques et dispositifs ayant pris forme au sein du SAQ. De nombreuses améliorations sont apportées dès la fin de la procédure d'accréditation, comme une première révision du dispositif d'autoévaluation des unités ou la publication d'une documentation de référence complète sur le SAQ. Depuis, des ajustements du système sont effectués de manière incrémentale au fil des années civiles et académiques, dans une démarche d'amélioration continue visant à répondre de manière toujours plus efficace, efficiente, cohérente et pertinente aux besoins institutionnels. Ces développements sont relatés en détail au fil des sections du chapitre 3 de ce rapport.

En 2022, le SAQ de la HEP Vaud fait l'objet d'un premier bilan et d'une première actualisation, coordonnée par le CeQual avec l'appui des responsables des différents dispositifs qualité. Dans le contexte de la croissance institutionnelle rapide, ce bilan permet notamment de mettre en lumière un double besoin : d'une part de renforcement des ressources dédiées au soutien du pilotage institutionnel par la qualité, et d'autre part de leur meilleure intégration aux instances de pilotage.

La dernière mise à jour transversale du SAQ de la HEP Vaud date de 2022. Depuis, les ressources du CeQual ont été principalement dédiées à la mise en œuvre, au développement ou à la révision de certaines composantes majeures, notamment le suivi du plan stratégique quinquennal et l'autoévaluation des unités, ainsi qu'à la préparation de l'accréditation institutionnelle.

En l'état, le SAQ est donc structuré et décrit dans les documents suivants :

Le flyer « [L'essentiel en quelques mots](#) », qui présente de manière synthétique les fondements, objectifs, principes, résultats et principales composantes du SAQ, ainsi que les acteurs institutionnels impliqués en première ligne dans l'AQ. Destiné à un large public, ce document décrit le pilotage par la qualité à la HEP Vaud.

La brochure de référence « [Système qualité de la HEP Vaud](#) », qui présente de manière plus complète les lignes directrices, la culture, la stratégie et le système d'AQ de l'institution. Elle précise le cadre de référence national et international en matière d'AQ (partie 1), les principes au cœur de la culture qualité (partie 2), la stratégie d'AQ (partie 3), la description du SAQ (partie 4), les responsabilités en matière d'AQ (partie 5), les principaux dispositifs qualité (partie 6), ainsi que les modalités d'ancrage du développement de la qualité dans le développement de l'institution (partie 7).

L'annexe 1 « [Dimensions qualité du SAQ](#) », qui décrit en détail l'ensemble des composantes du SAQ, qui couvrent la gouvernance et les prestations de la HEP Vaud, selon l'approche processus mentionnée dans la stratégie qualité. Chacune des dimensions ou composantes se décline en objectifs fixés en termes d'AQ ; de critères et indicateurs qualité ; de dispositifs mis en œuvre ; de modalités de communication des résultats ; et de responsabilités en matière d'AQ.

L'annexe 2 « [Niveau de maturité du SAQ](#) », qui présente le résultat de l'autoévaluation du niveau de maturité de chacun des dispositifs du SAQ réalisée par les responsables d'unité en 2022. Le niveau de maturité d'un dispositif permet de caractériser sa performance en regard de l'exploitation de ses résultats à des fins d'amélioration. À chaque dispositif correspond un niveau

de maturité selon une échelle descriptive à trois niveaux (1. Initial/en projet ; 2. En cours d'implémentation ; 3. Maîtrisé) sur la base du modèle Capability Maturity Model Integration®.

L'annexe 3 « **Plan d'actions pour le développement du SAQ** », qui regroupe tous les dispositifs d'AQ dont le niveau de maturité est initial/en projet (1). Au total, 21 actions ont été répertoriées en 2022 au sein des divers processus clés du SAQ (gouvernance, prestations, support), certaines ayant déjà été mises en œuvre depuis lors.

Au-delà de ces documents prescripteurs, qui structurent le SAQ de la HEP Vaud et présentent l'état des lieux de 2022, l'état actuel des principaux dispositifs et composantes qualité peut être apprécié au moyen des éléments suivants :

Le cadre réglementaire en vigueur, en particulier **les directives** qui régissent la plupart des aspects du pilotage stratégique et opérationnel par la qualité à la HEP Vaud. Une part significative d'entre elles a été actualisée depuis 2022, reflétant l'amélioration continue de plusieurs dispositifs d'AQ et composantes du SAQ.

Les composantes organisationnelles impliquées dans les dispositifs et composantes du SAQ, leurs rôles et leurs interactions. Tel que décrit au chapitre 1.3 ci-dessus, les structures organisationnelles de la HEP Vaud sont en évolution continue, l'institution devant s'adapter aux besoins créés par la croissance institutionnelle et l'émergence de nouveaux défis professionnels et académiques (par exemple la stratégie nationale Open Science). Toutes les structures adaptées ou créées récemment n'ont pas encore pu faire l'objet d'une réglementation standardisée et d'une intégration formalisée au SAQ, dont elles participent pleinement néanmoins.

Les pratiques, les processus de travail et les résultats obtenus grâce au déploiement des multiples outils d'évaluation, de monitoring, de consultation, de collaboration ou de prise de décision en vigueur au sein de toutes les composantes de la HEP Vaud. À nouveau et pour les mêmes raisons, ces pratiques ne sont pas aujourd'hui systématiquement reflétées par la documentation de référence de 2022.

C'est sur la base de ces éléments – ceux figés en 2022 et ceux développés depuis lors – que la « photographie » du SAQ a été effectuée en 2024 dans le cadre de l'autoévaluation et de l'évaluation externe de la HEP Vaud. Cette photographie est donc aussi exhaustive et précise que possible mais aussi imparfaite que nécessaire, certains décalages entre le décrit et le réel restant inévitables.

Le processus d'autoévaluation institutionnelle

Dans le cadre de l'accréditation initiale en 2018-2019, la HEP Vaud a mené son autoévaluation institutionnelle de manière participative, en s'appuyant sur des comités d'autoévaluation (CAE) constitués de 47 représentant·e·s du PER, du PAT, de directions d'établissements partenaires de la formation, de PraFo, d'étudiant·e·s et alumni·ae, et de participant·e·s à des formations continues. Cette approche avait été saluée tant par les participant·e·s à la démarche que par le panel d'expertise et l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ).

Dans le cadre de la procédure de renouvellement de l'accréditation en 2024-2025, l'ambition d'une autoévaluation rassembleuse a été réaffirmée par le Comité de direction de la HEP Vaud. L'objectif était double : d'une part, impliquer le plus étroitement possible l'ensemble des parties prenantes dans la démarche afin de produire une autoévaluation la plus représentative possible de leurs perspectives ; et d'autre part, tirer profit de la procédure pour diffuser et ancrer les principes, stratégies, dispositifs et outils de l'AQ à tous les niveaux de l'institution.

L'autoévaluation s'est donc à nouveau appuyée sur des CAE, constitués cette fois-ci de 54 représentant·e·s de l'ensemble de la communauté de la HEP Vaud. Le processus s'est déroulé

du début du semestre d'automne 2023 à la fin du semestre d'automne 2024, en quatre temps principaux.

De septembre 2023 à décembre 2023 a eu lieu une phase de préparation. Le Comité de direction et le CeQual ont conjointement planifié la démarche et déterminé les modalités de la participation de la communauté de l'institution, en consultant notamment la CompaQ.

De janvier 2024 à juin 2024, une phase préparatoire a permis au CeQual de rassembler une large base de ressources documentaires nécessaires au travail d'autoévaluation. Le CeQual a ensuite constitué les CAE par appel à candidatures ouvert, puis formé l'ensemble des personnes retenues pour participer à la démarche.

De juin 2024 à novembre 2024 s'est déroulée l'autoévaluation à proprement parler. Les CAE ont travaillé de manière indépendante et autonome, avec le soutien ponctuel du CeQual lorsqu'ils le sollicitaient. C'est également durant cette phase que la CompaQ a effectué sa propre évaluation du SAQ et que deux expert·e·s externes ont réalisé un mandat d'évaluation externe du SAQ.

D'octobre 2024 à février 2025, le CeQual a procédé à la synthèse des différents résultats de l'autoévaluation et de l'évaluation externe, ce qui a permis d'élaborer le présent rapport. Celui-ci a été soumis à la relecture du Comité de direction, de la COPER, du Conseil de la HEP Vaud et de la Conférence des cadres entre décembre et janvier 2025 et formellement validé par le Comité de direction en février 2025.

Les acteurs de l'autoévaluation

Acteurs principaux du processus d'autoévaluation, neuf Comités d'autoévaluation (CAE) ont été établis par le CeQual en juin 2024 et mandatés pour effectuer l'autoévaluation institutionnelle au prisme des 18 standards de l'Ordonnance d'accréditation LEHE. Chaque comité s'est vu assigner deux standards selon une distribution thématique (figure 2).

CAE	Thèmes	Standards
1	Stratégie et système d'assurance qualité	1.1 et 1.2
2	Droits et conditions de participation à la gouvernance institutionnelle	1.3 et 2.3
3	Égalité et durabilité	2.4 et 2.5
4	Évaluations internes périodiques	1.4 et 3.2
5	Processus de Bologne et principes de l'EEES	3.3 et 3.4
6	Processus décisionnels et gestion de l'information	2.1 et 2.2
7	Mission de la HEP Vaud et ressources	3.1 et 4.1
8	Ressources humaines et relève	4.2 et 4.3
9	Communication	5.1 et 5.2

Figure 2. Structure et composition des comités d'autoévaluation de la HEP Vaud

Les comités étaient **composés d'un panel homogène de représentant·e·s** des différentes catégories de parties prenantes de la HEP Vaud : 1 à 2 membres du PER, 1 à 2 membres du PAT et 1 à 2 membres du corps étudiant, 1 à 2 PraFo et 1 participant·e à des formations continues. Une direction d'établissement partenaire était également présente au sein de plusieurs comités.

Au terme de leur travail, à la mi-octobre 2024, les CAE ont livré, chacun, un rapport couvrant deux standards au CeQual. Fin octobre, ils ont effectué une présentation de synthèse de leurs réflexions dans le cadre d'une **soirée de clôture de la phase d'autoévaluation**. Cette soirée,

« milestone » importante du processus d'accréditation, a permis d'échanger sur les résultats de l'autoévaluation et de les diffuser au sein de la communauté HEP Vaud. Le Comité de direction, la CompaQ, la COPER et les Associations des formateur·trice·s, des assistant·e·s et des étudiant·e·s de la HEP Vaud y étaient convié·e·s.

La **Commission participative qualité** (CompaQ) de la HEP Vaud a ensuite été impliquée à intervalles réguliers dans le processus d'autoévaluation institutionnelle. En **octobre 2023**, elle a tout d'abord permis au CeQual de saisir le degré de persistance des enjeux de l'accréditation dans la mémoire institutionnelle, et donc d'identifier les besoins en matière de communication interne sur le sujet. En **février 2024**, la Commission s'est prononcée sur les propositions méthodologiques du CeQual portant sur la conduite participative des travaux d'autoévaluation. En **juin 2024**, elle a effectué sa propre évaluation des principes et documents structurants le SAQ. Entre juin et octobre 2024, plusieurs membres de la CompaQ ont pris part aux travaux des CAE, soit en tant que membres, soit en tant que rapportrices de comité. En octobre 2024, la CompaQ a enfin été invitée à la soirée de clôture des travaux des CAE. Dès le semestre de printemps 2025, elle accompagnera le CeQual dans la mise en œuvre du plan de développement du SAQ résultant du renouvellement de l'accréditation institutionnelle.

Enfin, **deux expert·e·s externes**, respectivement responsables des services qualité de l'UNIFR et de la HEP BEJUNE, ont été **mandaté·e·s pour jouer un rôle d'ami·e critique** et poser un regard externe et indépendant sur la cohérence, la pertinence, l'efficacité et l'efficience du SAQ de la HEP Vaud. En effet, la réalisation d'une évaluation externe constituait un engagement de la HEP Vaud lors de l'accréditation initiale. Les expert·e·s ont rendu leurs rapports au CeQual fin novembre 2024 (**rapport expert HEP BEJUNE ; rapport experte UNIFR**). Une séance d'échange trilatérale a été organisée entre le CeQual et les expert·e·s en décembre 2024 pour discuter de leurs observations, questions et recommandations.

Résultats clés de l'autoévaluation

Les résultats des travaux menés par les CAE, la CompaQ et les expert·e·s externes constituent l'essentiel du contenu de ce RAE. Leurs contributions sont synthétisées et distillées au fil des chapitres suivants.

Les éléments clés identifiés pour l'amélioration continue du SAQ grâce au croisement des résultats de ces démarches sont les suivants :

- Une révision et une consolidation des principes qualité directeurs du SAQ sont nécessaires, en premier lieu afin d'aligner ceux-ci avec les principes de la charte éthique institutionnelle et d'éviter ainsi la dispersion et la confusion entre des référentiels internes. Par ailleurs, il s'agit de renforcer le positionnement de la durabilité, de l'inclusion et de la diversité comme des principes transversaux à la gouvernance et aux prestations de la HEP Vaud. Cette révision est d'importance pour la CompaQ ainsi que pour plusieurs CAE.
- Une meilleure intégration du SAQ aux dispositifs de gouvernance clés de la HEP Vaud, en particulier le plan d'intentions et le plan stratégique quinquennal, est nécessaire afin de garantir le pilotage institutionnel par la qualité et d'éviter que le SAQ n'évolue de manière parallèle, ce qui pourrait conduire à terme à un traitement dissocié du développement institutionnel.
- Une consolidation de la structure par processus du SAQ et la déclinaison de celle-ci à tous les niveaux aurait une valeur ajoutée importante tant en termes de renforcement de la communication interne que d'efficacité, d'efficience et de transparence des mécanismes de gouvernance (en particulier les processus décisionnels). Les expert·e·s externes et la plupart des CAE s'accordent à conclure que le SAQ de la HEP Vaud devrait évoluer vers un véritable outil permettant de modéliser, documenter et communiquer sur les processus internes et boucles d'AQ de manière agile, dynamique et décentralisée.

- Une meilleure articulation et mise en cohérence des composantes du SAQ doivent être assurées, en particulier pour les multiples dispositifs d'évaluation, d'amélioration continue et de rendre-compte dont les calendriers, la fréquence et les contenus gagneraient à être pensés de manière articulée. De pair avec cette démarche, une simplification et un allègement globaux du SAQ paraissent nécessaires aux expert·e·s externes ainsi qu'à plusieurs CAE, des redondances ou inefficiences étant aujourd'hui observables à de nombreux niveaux.
- Enfin, une amélioration significative de la clôture des boucles qualité du SAQ est désormais une priorité. L'ensemble des acteur·trice·s impliqué·e·s dans les processus d'autoévaluation et d'évaluation externe considèrent que le suivi des effets des dispositifs d'AQ, l'exploitation de leurs résultats et produits et une communication transparente des actions entreprises en réponse restent parfois insuffisantes. La mise en œuvre complète du temps « act » de la roue de Deming est donc perçue comme un enjeu essentiel. Elle renforcerait l'impact des dispositifs d'AQ et garantirait que le développement de la HEP Vaud soit pleinement en phase avec les attentes et les ressources mobilisées par sa communauté.

Suivi de la première accréditation et développement du système d'assurance de la qualité

La HEP Vaud a obtenu le 22 mars 2019 une accréditation initiale sans condition assortie de huit recommandations. La décision du Conseil suisse d'accréditation est intervenue au terme d'une procédure de près de deux ans, jalonnée des étapes suivantes :

30 mai 2017 : la HEP Vaud demande l'admission en procédure au Conseil suisse d'accréditation.

29 septembre 2017 : le Conseil suisse d'accréditation accepte la demande.

24 octobre 2017 : la HEP Vaud et l'AAQ organisent une séance d'ouverture de la procédure.

20 juillet 2018 : la HEP Vaud remet à l'AAQ son rapport d'autoévaluation institutionnelle.

8 octobre puis 19-21 novembre 2018 : l'AAQ et le groupe d'expert·e·s se rendent à la HEP Vaud et organisent des entretiens auxquels prennent part des représentant·e·s de l'ensemble des parties prenantes de l'institution.

25 janvier 2019 : l'AAQ et le groupe d'expert·e·s mandaté par ses soins soumettent à la HEP Vaud leur rapport d'évaluation externe. Ce rapport propose une accréditation sans condition assortie de huit recommandations portant sur les domaines de standards concernant la stratégie d'assurance qualité, la gouvernance, les prestations et la communication. Les recommandations visent principalement la pérennisation du système d'assurance qualité de la HEP Vaud et le renforcement de la communication sur son rôle d'outil au service du développement institutionnel.

5 février 2019 : la HEP Vaud prend position favorablement sur le rapport et la proposition d'accréditation. Elle fait siennes les recommandations lui étant adressées, les ayant d'ores et déjà intégrées au plan de développement de son SAQ, et se déclare consciente du défi que représentent l'ancrage et la pérennisation de celui-ci.

26 février 2019 : l'AAQ transmet son **rapport et la proposition d'accréditation** au Conseil suisse d'accréditation.

22 mars 2019 : le Conseil suisse d'accréditation décide de l'accréditation sans condition de la HEP Vaud. La décision souligne que « la gestion de l'institution se caractérise par une cohérence et une vision claire, tant dans son fonctionnement que dans les objectifs à atteindre » et salue

« l'importance accordée à impliquer les différents groupes d'intérêt [...] notamment les étudiant·e·s qui sont écouté·e·s et participent activement au développement de l'institution ».

Lors de l'accréditation initiale, le groupe d'expert·e·s mandaté par l'AAQ a identifié plusieurs pistes d'amélioration du SAQ de la HEP Vaud, sur la base desquelles il a formulé huit recommandations. Ce chapitre détaille la mise en œuvre de chacune d'entre elles depuis 2019.

Recommandation 1, standard 1.1 : « Rédiger un bref document présentant de manière synthétique la stratégie d'assurance qualité de la HEP Vaud. »

Du point de vue du CAE n°1, cette recommandation a été suivie par la HEP Vaud. En effet, en 2018, la HEP Vaud disposait de deux documents institutionnels de référence intitulés « Concept qualité de la HEP Vaud » et « Système d'assurance qualité de la HEP Vaud ». Pour autant, sa stratégie d'assurance qualité n'était pas clairement explicitée. Dès 2022, les principaux éléments de cadrage concernant la culture, le système et la stratégie d'assurance qualité de l'institution ont été regroupés dans un seul et même **document de référence**. Tenant compte de la recommandation susmentionnée, l'institution a produit cette brochure dans laquelle sa stratégie d'assurance qualité est formalisée (partie 3, pages 8 à 10). Cette stratégie associe la prise en compte des besoins et attentes des personnes concernées, la démarche d'amélioration continue, la gestion des risques, l'approche par processus et l'analyse systémique. Ce document institutionnel de référence est complété d'un flyer faisant office de **reader's digest**. Ces supports de communication sont accessibles à un large public, depuis **le site internet de la HEP Vaud**, et sont également distribués régulièrement en interne (par exemple lors des journées d'accueil des nouveaux·elles collaborateur·trice·s).

Recommandation 2, standard 1.3 : « 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. »

Le CAE n°2 relève que, depuis 2019, la HEP Vaud a effectué des efforts conséquents destinés à ancrer largement et durablement sa culture qualité. Il s'agit notamment de la consolidation et de la simplification des **pages dédiées sur son site internet**, de la diffusion d'une **brochure de synthèse** et de **vulgarisation** portant sur le SAQ, et de l'animation continue d'instances représentatives de tous les corps constitués de l'institution, telles que la CompaQ. Le CAE n°2 souligne également que les rôles des groupes représentatifs dans le développement de la culture qualité de l'institution - notamment la COPER, l'AFHEP, l'ADA et l'AEHEP – sont aujourd'hui clairement cadrés par leurs statuts et règlements propres, et **rendus visibles par leur présence en ligne**. L'implication réelle de ces groupes dans le SAQ est ressentie comme manifeste. Pour autant, le CAE n°2 signale que les effets concrets des projets et dispositifs du SAQ, ainsi que les traces des interactions entre le SAQ et les différents groupes représentatifs, restent peu mis en valeur. Pour le CAE n°2, ceci peut entraver la mobilisation et la participation des membres de la communauté de la HEP Vaud.

Recommandation 3, standard 2.4 : « Renforcer le positionnement des différents thèmes relatifs au développement durable dans la communication du système d'assurance qualité. »

Ces dernières années, la HEP Vaud a fait de la durabilité un thème institutionnel transversal. Les dispositifs de communication concernant la thématique ont donc été considérablement renforcés. La durabilité est ainsi affichée comme **l'un des engagements clés de l'institution** dans le menu principal de son nouveau site internet, aux côtés de la qualité et de l'égalité, et figure également de manière préminente dans son plan stratégique 2022-2027 (notamment dans la mesure 4.1.3 portant sur la durabilité institutionnelle, et dans les mesures 1.4.1, 1.4.2 et 3.3.1 portant sur l'éducation à la durabilité). **Un site internet dédié** a également été lancé en 2024, où sont

rassemblées toutes les informations relatives aux entités impliquées et aux activités menées dans le domaine de la durabilité institutionnelle et de l'éducation à la durabilité. Le CAE n°3 relève en outre que ces récents développements offrent une opportunité d'enrichir les outils de communication du SAQ. Intégrer pleinement la durabilité dans tous les documents de référence ainsi que sur la page qualité du site internet de la HEP Vaud permettrait en effet de mieux refléter son importance. De même, la CompaQ encourage l'institution à faire de la durabilité un principe clé du SAQ, renforçant ainsi son engagement et son ambition dans ce domaine.

Recommandation 4, standard 2.5 : « Renforcer la communication relative à l'égalité des chances et à l'égalité dans les faits, notamment par une organisation adaptée du site Internet. »

Les informations relatives à la promotion de l'égalité des chances et de l'égalité dans les faits sont aujourd'hui aisément accessibles à toutes les parties prenantes de la HEP Vaud. Le nouveau site internet notamment liste l'égalité comme **l'un des engagements institutionnels transversaux**, aux côtés de la durabilité et de la qualité, dans son menu racine. **Une page du site internet** est en outre dédiée à la thématique. Le cadre réglementaire, les activités de l'Instance pour la promotion de l'égalité, ainsi que le rôle de la Commission consultative pour l'égalité y sont présentés. Le CAE n°3 relève enfin que l'IPÉ a inauguré une semaine de sensibilisation, information et formation dédiée à la thématique de l'égalité **du 2 au 6 décembre 2024**. Ce type d'actions devrait désormais avoir lieu annuellement.

Recommandation 5, standard 3.2 : « S'assurer de la réalisation de retours d'information au sein de chacune des unités et envers les étudiant·e·s. »

Depuis 2018, **l'autoévaluation des Unités est au cœur des dispositifs qualité** de la HEP Vaud. Sa coordination est assurée par le CeQual, qui communique régulièrement avec les responsables et équipes des Unités concernées sur le calendrier des démarches. Dans ses accompagnements, le CeQual encourage systématiquement une conduite transparente et participative de l'autoévaluation, afin d'assurer un retour d'informations à l'ensemble des collaborateur·trice·s concerné·e·s. Toutes les unités appliquent aujourd'hui cette méthodologie. Côté étudiant·e·s, la nouvelle **Charte pour l'évaluation des enseignements** encourage le PER à fournir un retour aux étudiant·e·s ayant suivi les modules évalués, ou à la volée suivante lorsque c'est impossible. Le **CAE n°4** souligne néanmoins l'opportunité de renforcer la transparence et la traçabilité des retours d'informations et du suivi institutionnel à tous les niveaux. La mise en place d'un outil de mesure dédié permettrait d'améliorer la visibilité et l'efficacité de ces processus.

Recommandation 6, standard 3.3 : « S'assurer de la conformité de la dénomination des diplômes avec les directives de la Conférence universitaire pour le renouvellement coordonné de l'enseignement des hautes écoles universitaires suisses dans le cadre du processus de Bologne. »

Du point de vue du CAE n°5, la dénomination des diplômes dans les règlements, plans d'études et supports de communication des différentes formations proposées par la HEP Vaud est aujourd'hui harmonisée et conforme aux normes du processus de Bologne. Les titres conférés et leur validité sont clairement et systématiquement mentionnés dans les plans d'études, grâce notamment au **document de modèle standardisé** proposé par la Direction de la formation pour l'élaboration et la révision de ceux-ci. La lisibilité des titres et diplômes s'est également améliorée à la suite de la refonte du site internet achevée en août 2024.

Recommandation 7, standard 3.4 : « Explorer des pistes afin de faciliter la reconnaissance des acquis disciplinaires antérieurs. »

Pour le CAE n°5, le SAcad est clairement identifié dans les directives et règlements, sur le nouveau site internet ou à l'espace d'accueil et d'orientation des étudiant·e·s récemment mis en place comme étant l'organe interne de référence pour toutes les démarches de reconnaissance d'acquis antérieurs. Ces reconnaissances concernent soit des ECTS acquis dans des disciplines d'enseignement en vue d'une admission ordinaire ([Directive 05_02](#)), soit la validation d'acquis de formation formels (VAFF, [Directive 05_04](#)) ou d'acquis de l'expérience (VAE) en vue d'exemptions de cours ou de formation pratique. Les conseiller·ère·s aux études du SAcad, en collaboration avec son Pôle admissions, renseignent et accompagnent les candidat·e·s durant les procédures de VAFF ou VAE. Plusieurs améliorations ont en outre été apportées ces dernières années aux différentes voies d'admission impliquant des reconnaissances afin de les simplifier. De manière générale, les équipes du SAcad ont été renforcées et ont vu leur autonomie et leur efficacité s'accroître, notamment vis-à-vis des partenaires internes (UER) ou externes (autres hautes écoles) chargés des préavis des reconnaissances d'acquis disciplinaires antérieurs. Pour les admissions ordinaires, une nouvelle procédure relative aux Compléments d'études disciplinaires (CED ; [Directive 05_15](#)) est entrée en vigueur en 2021, ce qui a permis de faciliter l'accès aux études pour les candidat·e·s souhaitant se former à l'enseignement de disciplines pour lesquelles ils ou elles manquent d'ECTS. En 2023, des développements informatiques ont été effectués sur l'outil de gestion des dossiers de candidature (IS-Academia) afin d'en améliorer la clarté, l'efficacité et la transparence. Enfin, depuis l'été 2024, une nouvelle plateforme informatique et un nouveau processus pour les admissions impliquant une VAFF ([Directive 05_04a](#)) ont permis l'automatisation et la simplification du suivi des demandes pour les différents acteur·trice·s impliqué·e·s, ainsi que de la publication et de l'inscription des résultats dans les dossiers des candidat·e·s.

Recommandation 8, standard 5.2 : « 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. »

Au terme d'un projet de modernisation initié en 2020, le nouveau site internet de la HEP Vaud a été mis en ligne en août 2024. La refonte complète de la structure et des contenus du site ont permis une amélioration significative de sa clarté, de sa fonctionnalité et de l'expérience des utilisateur·trice·s. La nouvelle structure en portails permet ainsi une navigation basée sur le profil des utilisateur·trice·s (étudiant·e, PER, PAT, PraFo...), assurant un accès rapide aux informations pertinentes. Le site va continuer à évoluer et à s'améliorer au fur et à mesure des développements et ajouts de fonctionnalités prévues, par exemple la traduction multilingue. Le design du nouveau site a par ailleurs été pensé pour directement répondre à plusieurs objectifs stratégiques institutionnels, par exemple le développement de la corporate identity de la HEP Vaud (mesure 4.1.4 du plan stratégique 2022-2027) grâce à une ligne graphique uniformisée et l'accroissement du rayonnement institutionnel grâce à la mise en place de pages personnelles pour les chercheur·e·s.

3. Standards d'accréditation institutionnelle

Les conditions de l'accréditation institutionnelle selon l'article 30 de la loi sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles soulignent les caractéristiques des institutions du paysage suisse des hautes écoles : des hautes écoles autonomes impliquant tous les groupes représentatifs; un enseignement axé sur la recherche; un enseignement, une recherche et des prestations de service adaptés au type de haute école; durabilité et égalité des chances.

Dans ce contexte, le système d'assurance qualité doit être considéré comme un instrument de gestion qui aide la haute école à atteindre ses objectifs.

Instructions pour la rédaction de l'autoévaluation par la haute école :

- Décrivez les concepts et/ou les mécanismes que votre haute école a mis au point pour répondre aux standards et décrivez leur mise en œuvre.
- Focalisez les explications de l'autoévaluation sur les mots-clés et les explications.
- Faites référence aux preuves (processus, mesures, règlements, etc.).
- Soyez analytique et autocritique.
- Limitez-vous à l'essentiel ! 2 pages max. par standard.
- Vous trouverez des explications et des aides supplémentaires dans les « Explications relatives aux standards de qualité ».

Remarques sur l'évaluation des standards par le groupe d'expert-e-s

- Analysez / évaluez la manière dont la haute école répond aux standards. Réflétez les affirmations de l'autoévaluation avec les connaissances acquises lors des entretiens menés dans le cadre de la visite sur place. Mettez l'accent sur les concepts clés.
- Formulez des conditions si des mécanismes et/ou des concepts permettant de remplir les standards font défaut ou si des mécanismes ou des concepts existants sont appliqués de manière insuffisante.

Remarques sur le degré de conformité aux standards

- Un standard de qualité est considéré comme entièrement atteint lorsque des concepts et des mécanismes d'assurance qualité existent et que ceux-ci sont mis en œuvre de manière complète et cohérente et permettent à la haute école de garantir la qualité de ses activités.
- Un standard de qualité est considéré comme largement atteint lorsque les concepts et les mécanismes d'assurance qualité ainsi que leur mise en œuvre ne présentent que des manques légers.
- Un standard de qualité est considéré comme partiellement atteint lorsque des concepts et des mécanismes d'assurance qualité existent, mais que des manques majeurs ou des faiblesses importantes dans leur mise en œuvre sont constatés, ou lorsque des concepts et des mécanismes d'assurance qualité n'existent que pour certains domaines partiels.
- Un standard de qualité est considéré comme pas atteint lorsque le système d'assurance qualité fait défaut de concepts et de mécanismes centraux et/ou lorsque leur mise en œuvre ne permet pas à la haute école de garantir la qualité de ses activités.

Formulez des recommandations pour le développement ultérieur de la qualité.

Domaine I : 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.

Le standard exige que la haute école ait établi une stratégie d'assurance qualité et un système d'assurance qualité comme instrument de gestion de la direction de la haute école. Le présent standard ne porte pas encore sur le système d'assurance qualité, mais sur son ancrage au niveau stratégique.

Description et autoévaluation

Le CAE n°1 considère que, depuis 2019, la HEP Vaud a accompli des progrès significatifs dans la définition, la formalisation et la clarification de sa stratégie d'assurance qualité (AQ), ainsi que dans l'intégration de celle-ci à la réalisation de ses missions principales en matière de formation, de recherche et de prestations de service. Un **document institutionnel de référence** a été établi en 2022, conformément à la recommandation reçue de l'AAQ en 2019 de présenter de manière plus synthétique cette stratégie. Cette nouvelle brochure établit clairement les fondements de la stratégie d'AQ et du SAQ de la HEP Vaud. Le document présente les principes de la prise en compte des attentes des parties prenantes, de l'amélioration continue, de la gestion des risques, de l'approche par processus, et de l'analyse systémique en vigueur à la HEP Vaud, démontrant que celle-ci s'est bien dotée d'une approche globale et structurée de l'AQ. La brochure est complétée de trois annexes, destinées à un usage interne, qui présentent les éléments constitutifs du SAQ : les dimensions et dispositifs qualité en vigueur (**annexe 1**), le niveau de maturité de ceux-ci (**annexe 2**), et le plan de développement du système (**annexe 3**).

Le CAE n°1 relève en outre que l'approche par processus est bien intégrée dans les activités quotidiennes de la HEP Vaud, en alignement avec la structure prescrite par la stratégie d'AQ et le SAQ qui s'appuie sur trois processus clés : la gouvernance, la production des prestations et les activités de support. Cette approche permet de couvrir tous les aspects de la gouvernance institutionnelle, garantissant ainsi une cohérence entre les missions de l'institution et les pratiques d'AQ. Le CAE n°1 observe également que la culture qualité de la HEP Vaud prescrite dans le document est bien incarnée et que la volonté d'amélioration continue est perceptible au quotidien à la HEP Vaud. Cette culture s'appuie sur des valeurs telles que la transparence, la participation et la réflexivité, qui se font l'écho de celles listées dans la **charte éthique de l'institution**. Elles se traduisent au quotidien par des pratiques comme la consultation régulière des parties prenantes sur des thématiques variées ou l'application automatique de "boucles qualité" à de nombreuses activités.

De plus, le CAE n°1 souligne la qualité des supports de communication mis à disposition pour contribuer à la diffusion de la culture qualité. En particulier, le **reader's digest**, remis lors de l'intégration des nouveaux et nouvelles collaborateurs·trices, offre un résumé clair de la stratégie d'AQ et de la distribution des responsabilités en la matière. Ce support est aisément disponible sur **le site internet de l'institution**, permettant un accès large et transparent et contribuant à la visibilité des activités liées à l'AQ. Enfin, les travaux collaboratifs du CeQual et de la CompaQ

favorisent la participation active de la communauté HEP Vaud dans le développement et le renforcement de la culture qualité.

Malgré les efforts déployés par la HEP Vaud ces dernières années, le CAE n°1 identifie plusieurs domaines où des améliorations seraient bénéfiques. Le document institutionnel de référence, bien que complet, présente une densité de contenu qui peut limiter l'appropriation par des lecteur-trice-s peu spécialisé-e-s dans le domaine de l'AQ. Le CAE n°1 estime que la clarification des composantes de la stratégie d'AQ – notamment la distinction entre axes, orientations, principes et objectifs – permettrait une meilleure lisibilité de celle-ci. Par ailleurs, le fait que la stratégie d'AQ ne figure pas explicitement dans le reader's digest limite sa diffusion et sa valorisation auprès d'un large public.

En termes d'évaluation et de suivi, le CAE n°1 s'interroge sur l'application effective de certains dispositifs de révision du SAQ (voir aussi standard 1.4 ci-après) qui avaient été annoncés en 2018 et confirmés en 2022. Notamment, le degré de mise en œuvre et les impacts réels de l'examen annuel des dimensions qualité et du suivi du plan de développement du système, prévus depuis 2022, restent peu connus et pourraient être mieux visibilisés.

Le CAE n°1 relève ensuite un certain décalage entre les résultats des évaluations par le SAQ et les améliorations concrètes entreprises en réponse à celles-ci, ce qui peut créer dans certains domaines d'activité un sentiment de "boucle non bouclée", voire de décalage entre la stratégie d'AQ prescrite et celle réellement implémentée.

Enfin, le CAE n°1 constate une certaine opacité dans le lien entre les objectifs visés par le SAQ, les coûts et les ressources associés, et les effets obtenus. Une meilleure clarté permettrait à l'institution de renforcer l'engagement de sa communauté et de démontrer l'impact direct de ses démarches d'AQ sur l'amélioration de sa gestion et de ses prestations.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Le document intitulé *Système qualité de la HEP Vaud*, produit par la HEP Vaud en 2022 en réponse à la recommandation n°1 de la première accréditation institutionnelle, contient les éléments essentiels de l'assurance qualité dans l'institution. Il décline en sept points principaux la stratégie d'assurance qualité, le système qui l'organise et ses différents dispositifs, revient sur la culture de la qualité et présente son ancrage dans l'institution. Le groupe d'expert-e-s juge que le document fourni est complet et permet de bien expliciter la stratégie d'assurance qualité de l'institution. Il relève notamment que celle-ci s'inscrit dans une logique bidirectionnelle – à la fois *top-down* et *bottom-up* – qui permet la participation des différents groupes représentatifs au système d'assurance qualité. Cette double dynamique semble bien implantée dans la HEP Vaud, comme l'observent les expert-e-s durant la visite, qui constatent la vivacité de la culture de la qualité. Les personnes rencontrées lors des entretiens témoignent en effet d'une préoccupation réelle pour l'amélioration continue des diverses activités qu'elles et ils mènent au sein de la Haute École.

Les expert-e-s estiment que, tel qu'il est défini, le système d'assurance qualité présente une approche globale et systémique de l'institution, et qu'il est structuré de manière adéquate. Elles et ils soulignent que les différents outils utilisés (Business Intelligence, tableaux de bord, autoévaluation ou rapports de gestion et de synthèse) permettent une approche différenciée de la qualité au sein de la HEP Vaud et offrent d'effectuer des ajustements nuancés répondant aux besoins de développement de l'institution. En ce sens, les expert-e-s relèvent la pertinence de la stratégie d'assurance qualité, qui a su s'adapter aux changements apparus ces dernières

années, et notamment à l'importante augmentation du nombre d'étudiant-e-s accueilli-e-s dans l'institution.

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est entièrement atteint.

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.

Ce standard vise l'impact du système d'assurance qualité de la haute école et son articulation avec la stratégie de la haute école.

Description et autoévaluation

Le CAE n°1 considère que le SAQ de la HEP Vaud est bien intégré à sa stratégie institutionnelle et qu'il sert efficacement le contrôle de la réalisation des missions de l'institution. Le SAQ repose sur des bases légales claires, notamment la LHEP, et s'aligne sur son **plan d'intentions** et son **plan stratégique pluriannuel**. Le CAE n°1 observe que l'axe 4 de ce dernier, intitulé « Politique institutionnelle », contient des objectifs liés au développement du SAQ, notamment la mesure 4.1.2, qui vise à maintenir les standards d'une haute école accréditée et qui ancre ainsi l'AQ dans la stratégie institutionnelle globale.

Au quotidien, cette intégration stratégique s'appuie sur une logique à la fois top-down et bottom-up, associant la contribution des acteurs et actrices internes à la poursuite des objectifs institutionnels. Cette articulation est favorisée par les travaux de la CompaQ qui, en tant que forum de discussion, encourage les contributions des parties prenantes et assure que leurs intérêts et attentes sont pris en compte à tous les niveaux du SAQ. De nombreuses autres instances représentatives, telles que la Conférence des cadres, le Collège académique ou les Commissions d'études des Filières, font partie intégrante du SAQ et contribuent à la fois au développement stratégique de l'institution et au contrôle de la réalisation de son mandat.

En matière de rendre compte externe, le CAE n°1 relève que le SAQ de la HEP Vaud permet un suivi rigoureux du développement et de la mise en oeuvre de la stratégie institutionnelle. Ce suivi s'appuie notamment sur le dispositif d'élaboration du plan stratégique quinquennal, qui débute par une large consultation interne et suit un processus de validation structuré. Celui-ci passe successivement par le Comité de direction, le Conseil HEP, la DGES, le DEF et le Conseil d'État pour aboutir à l'approbation du plan par le Grand Conseil. Le suivi de ce plan est ensuite coordonné par le Comité de direction et fait l'objet de **rapports de gestion périodiques** adressés au DEF ainsi que de discussions avec la DGES. Cette dernière établit **un rapport de synthèse** au terme de chaque période quinquennale. En 2023, un Comité de suivi du plan stratégique a été créé afin d'améliorer le suivi, ce qui témoigne de l'engagement de l'institution à garantir la qualité de son pilotage stratégique de manière structurée et collégiale. C'est grâce à ce Comité qu'a été établi le dernier **rapport de gestion de la HEP Vaud, portant sur l'année 2023**. Enfin, de nombreux aspects du mandat de l'institution font l'objet de dispositifs d'AQ qui permettent le suivi de leur réalisation et leur amélioration continue. On peut citer par exemple **la reconnaissance périodique**

des diplômes d'enseignement de la HEP Vaud par la CDIP ; ou bien l'audit de la formation pratique effectué par la Cour des comptes vaudoise en 2022. Ce dernier a conduit à l'élaboration et la mise en œuvre, depuis 2023, d'un plan d'action visant à optimiser la qualité des stages à la HEP Vaud.

Le CAE n°1 reconnaît les nombreux atouts du SAQ tout en identifiant des pistes pour renforcer son intégration dans la stratégie globale de l'institution. Tout d'abord, bien que l'approche actuelle de la qualité soit mentionnée dans la mesure 4.1.2 du plan stratégique 2022-2027, elle est parfois perçue comme étant principalement dictée par des obligations externes. Une mise en valeur plus marquée permettrait ainsi de souligner son rôle central dans la stratégie institutionnelle. Par ailleurs, le CAE n°1 préconise une clarification de la vision institutionnelle en matière d'AQ accompagnée de précisions sur l'articulation du SAQ avec les structures organisationnelles et la LHEP, une fois celles-ci adaptées.

Un autre point d'attention porte sur la lisibilité de l'articulation entre les différents dispositifs du SAQ, tels que le plan stratégique, le plan d'intentions, ainsi que les rapports d'autoévaluation et plans de développement des Unités. Une clarification de cette articulation permettrait une meilleure appropriation du SAQ par les parties prenantes internes, d'autant que la multiplicité des objectifs fixés pour chaque dispositif peut limiter la visibilité sur les priorités institutionnelles.

Par ailleurs, bien que le SAQ intègre de nombreuses "boucles qualité", une coordination renforcée et une plus grande transparence sur leur impact global contribuerait à réduire un certain sentiment de décalage entre les intentions du SAQ et leur mise en œuvre effective.

Enfin, le CAE n°1 recommande de préciser davantage le rôle et la visibilité du Comité de suivi du plan stratégique, afin de renforcer son impact et sa pertinence dans l'orientation et suivi du développement de la HEP Vaud.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Aux yeux du groupe d'expert-e-s, le SAQ paraît globalement bien intégré dans le plan stratégique de la HEP Vaud. Il est construit de telle sorte qu'il respecte les fonctionnements spécifiques internes et participe à leur développement de manière continue, en s'appuyant sur différents indicateurs de suivi. Les expert-e-s notent ainsi que le système d'assurance qualité possède les éléments constitutifs nécessaires à son bon fonctionnement, ce que confirment les entretiens de la visite.

Néanmoins, le groupe d'expert-e-s remarque que la place de l'assurance qualité pourrait être mieux visibilisée dans la stratégie institutionnelle – en s'inscrivant par exemple en lien avec les différents axes du plan stratégique pluriannuel – afin que le système apparaisse comme un instrument puissant. Ce renfort permettrait à la HEP Vaud de s'assurer que toutes ses activités sont bien couvertes par le système d'assurance qualité. Aujourd'hui, certains domaines plus éloignés de la gouvernance, comme l'Instance pour l'égalité, ne sont encore pas complètement couverts par le SAQ (cf. standards 2.1 et 2.5).

Une plus grande présence du système d'assurance qualité dans la stratégie permettrait également de vérifier le bon alignement de la stratégie institutionnelle et du pilotage de la qualité. Les expert-e-s remarquent en effet qu'il existe parfois un décalage entre les visées institutionnelles et les pratiques réelles du SAQ. La synchronisation des calendriers ne semble ainsi pas toujours optimale. Lors de la visite, les expert-e-s entendent à plusieurs reprises que les cycles d'autoévaluation des unités ne sont pas alignés sur ceux de la stratégie institutionnelle,

ce qui ne facilite pas l'exercice de la qualité pour les employé-e-s. L'hétérogénéité des pratiques observées par les expert-e-s – d'ailleurs utile à une bonne adaptation des processus qualité – provoque parfois un sentiment de « boucle non bouclée » selon les usager-ère-s du système.

Dès lors, bien que le système d'assurance qualité soit bien défini et fonctionne de manière que la HEP Vaud puisse se développer continuellement, les expert-e-s recommandent à l'institution de renforcer la présence du SAQ dans la stratégie institutionnelle, afin de faciliter le fonctionnement de la qualité au sein de la haute école et d'harmoniser le calendrier des évaluations internes.

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est largement atteint.

Recommandation n°1 : Renforcer la présence du système d'assurance qualité dans la stratégie institutionnelle, afin de veiller à l'alignement du pilotage de la qualité et d'optimiser la synchronisation des pratiques et des calendriers.

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.

Ce standard vise la participation des membres de la haute école au développement et à la mise en œuvre du système d'assurance qualité.

Description et autoévaluation

Le CAE n°2 estime que la HEP Vaud dispose de nombreux dispositifs et structures favorisant l'implication de l'ensemble de la communauté institutionnelle dans le développement de sa culture qualité. Ces dispositifs comprennent un ensemble de pages dédiées sur le site web, des brochures, et diverses instances représentatives, telles que le Conseil de la HEP Vaud, la CompaQ, la Commission consultative pour l'égalité, ou les Commissions des études de chaque Filière. Ces instances permettent aux différents groupes représentatifs d'être consultés à différents niveaux et de participer activement au développement du SAQ. Plusieurs corps sont également formellement constitués en commission ou associations, ce qui leur permet de contribuer de manière formalisée et structurée au développement du SAQ. Il s'agit en particulier du personnel (COPER), des formateur·trice·s (AFHEP), des assistant·e·s (ADA) et des étudiant·e·s (AEHEP).

Le CAE n°2 constate également l'existence de canaux accessibles pour que chacun·e puisse être partie prenante du développement du SAQ, comme le dispositif « Exprimez-vous » ou celui d'évaluation des enseignements par les étudiant·e·s (EEE). Ce dernier permet aux étudiant·e·s d'évaluer une partie de leurs cours chaque semestre, favorisant l'amélioration continue des dispositifs de formation. Des étudiant·e·s sont par ailleurs intégré·e·s au groupe consultatif EEE, qui soutient le Pôle enquêtes pour la formation et le pilotage de l'USIAP dans le développement du dispositif. Enfin, dans le cadre plus ponctuel du renouvellement de l'accréditation institutionnelle, le CAE n°2 souligne que le CeQual a mandaté des Comités d'autoévaluation. Ces comités, composés de représentant·e·s de toute la communauté de la HEP Vaud, ont joué un

rôle essentiel dans l'autoévaluation du SAQ et dans la formulation du prochain plan de développement de celui-ci.

En matière d'assignation des responsabilités, le Comité de direction, le CeQual et la CompaQ, où siègent des représentant·e·s de tous les groupes représentatifs de la HEP Vaud, sont clairement identifiés comme les acteurs de référence pour toutes les questions liées au développement du SAQ. Ces entités collaborent étroitement pour développer celui-ci, notamment dans le cadre de **séances régulières**.

Le CAE n°2 souligne les progrès réalisés tout en identifiant des opportunités à saisir pour renforcer l'implication de l'ensemble de la communauté de la HEP Vaud au développement de son SAQ. La recommandation n°2 formulée en 2019, visant à accroître la visibilité des améliorations apportées par le SAQ à tous les niveaux de l'institution et notamment au sein des unités, a permis des progrès mais un approfondissement reste possible. Les informations sur les dispositifs d'AQ sont essentiellement connues des cadres de l'institution et les apports concrets de la participation des groupes représentatifs mériterait d'être mieux valorisée.

Clarifier les rôles et les responsabilités de ces groupes favoriserait permettre une meilleure compréhension et une implication accrue dans les démarches qualité. Cela ancrerait la qualité comme un processus continu et collectif, perçu positivement, plutôt que comme une contrainte administrative.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

La dimension participative qui anime le système d'assurance qualité de la HEP Vaud compte au nombre des bonnes pratiques de l'institution. Le groupe d'expert-e-s remarque que la haute école ne se contente pas seulement d'un Centre assurance qualité, mais possède également une Commission participative qualité qui permet à ses membres de s'impliquer activement à son système d'assurance qualité. De manière plus générale, durant la visite, il apparaît clairement aux yeux des expert-e-s que les membres de la haute école sont investi-e-s dans son développement et ont à cœur de participer à son SAQ. La conduite de l'évaluation interne de la procédure de réaccréditation institutionnelle en fournit un bon exemple, où des groupes variés ont réfléchi ensemble aux diverses dimensions que revêt la qualité à la HEP. Les expert-e-s soulignent également le dispositif « Exprimez-vous » qui permet à toute personne le souhaitant de s'adresser directement au Centre assurance qualité. Selon les expert-e-s, il s'agit là d'une ouverture originale à la qualité qui doit être saluée.

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est entièrement atteint.

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.

Ce standard exige que la haute école ne se contente pas d'assurer la qualité de ses activités, mais qu'elle vérifie aussi périodiquement l'adéquation de son système d'assurance qualité et l'adapte le cas échéant. Il s'agit donc d'une « méta-évaluation » du système d'assurance qualité.

Description et autoévaluation

Le CAE n°4 considère que la HEP Vaud a mis en place une structure d'évaluation de son SAQ qui répond aux attentes en matière de contrôle périodique et d'amélioration continue. Depuis la première version du SAQ actuel, établie en 2018, une version révisée a été établie en 2022, incorporant des mécanismes d'évaluation internes et externes tels que l'examen annuel des dimensions qualité et une expertise externe prévue à mi-parcours du cycle d'accréditation. Celle-ci a été réalisée **pour la dernière fois en 2024**, dans le cadre d'une démarche qui a mis l'accent sur une évaluation de la cohérence, de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience du SAQ.

Le CAE n°4 note également que le SAQ est assorti d'un **système de mesure du niveau de maturité de ses composantes**, basé sur le modèle Capability Maturity Model Integration®, permettant une évaluation graduelle de la performance des différents dispositifs d'AQ. Afin d'améliorer ceux les moins développés, un **plan d'actions pour la période 2020-2025** liste 21 actions prioritaires, structurées autour des trois processus clés : gouvernance, prestations et support. Pour chaque action, les responsabilités et les délais de mise en œuvre sont définis.

Enfin, le CAE n°4 relève que certains dispositifs clés du SAQ font l'objet d'une évaluation et d'une amélioration périodiques très rigoureuses. Il s'agit notamment de la démarche d'autoévaluation des unités, lancée dans sa **version pilote en 2016** puis adaptée en **2017, 2018, 2020, 2022** et enfin 2023, année où le dispositif a adopté une forme différenciée pour son application **aux UER, aux Filières et aux Unités de service**. Le CAE n°4 souligne également que l'accompagnement proposé aux unités par le CeQual pour la mise en œuvre de cette démarche est précieux.

Le CAE n°4 identifie plusieurs opportunités pour renforcer le suivi et l'amélioration continue du SAQ. Il serait bénéfique de mieux rendre visibles l'implémentation des mesures du plan d'actions 2020-2025, ainsi que les outils, indicateurs et moyens d'accompagnement mis en place, notamment par le CeQual, pour soutenir les équipes. Un accompagnement plus proactif favoriserait une mise en œuvre encore plus efficace et plus fluide du SAQ.

Le CAE n°4 observe également qu'une plus grande clarté dans la coordination et la périodicité des évaluations et du rendre-compte internes offrirait des opportunités de simplification et d'optimisation. L'articulation de plusieurs dispositifs croisés – tels que l'autoévaluation institutionnelle réalisée dans le cadre du renouvellement de l'accréditation, celle prévue dans le cadre du projet d'adaptation des structures et de la LHEP (projet Albatros), les rapports d'activités des unités (**Directive 00_01**), les rapports d'autoévaluation des unités, et le reporting lié au Comité de suivi du plan stratégique pourrait être clarifiée pour faciliter la compréhension de ces processus par les collaborateurs.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Selon le groupe d'expert-e-s, les mécanismes d'analyse internes et externes du système d'assurance qualité de la HEP Vaud permettent son évaluation de manière diversifiée. Les autoévaluations régulières, réalisées notamment par les différentes unités de l'institution, offrent un suivi efficace des activités et permettent des ajustements du système d'assurance qualité. Bien que de petites optimisations puissent encore être réalisées, en termes de synchronisation des calendriers par exemple (cf. recommandation n°1), le groupe d'expert-e-s observe que des changements concrets ont été effectués au fil du temps afin de permettre au système de s'adapter à l'évolution de l'institution. Celle-ci a d'ailleurs su pleinement profiter de sa réaccréditation pour effectuer une autoévaluation participative approfondie de ses diverses instances. Elle a ainsi identifié des points d'amélioration potentiels, qu'elle a partagé avec les expert-e-s et qui participeront à l'amélioration du système d'assurance qualité.

Les expert-e-s relèvent encore la diversité des circuits qualité, tantôt courts tantôt longs, qui permettent l'ajustement régulier du système. Ainsi, elles et ils entendent, durant la visite, plusieurs témoignages mentionnant de légères adaptations spontanées des pratiques de qualité, permettant ainsi de répondre au fonctionnement spécifique de certaines unités ou des services. Ces adaptations démontrent que le système en place correspond aux besoins de l'institution et possède la capacité d'adaptation souhaitée.

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est entièrement atteint.

Domaine II : 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.

Ce standard vise la structure organisationnelle et les processus décisionnels de la haute école.

Description et autoévaluation

Le CAE n°6 identifie plusieurs points forts dans la structure organisationnelle et les mécanismes de prise de décision de la HEP Vaud. L'organigramme, mis en place dès 2012, demeure ainsi un pilier essentiel de l'autonomisation et de la responsabilisation des acteurs de l'institution, favorisant sa gouvernance participative. La Conférence des cadres ([Directive 00_33](#)), lancée au début de l'année 2025, devra désormais jouer un rôle clé dans tous les dossiers liés à la politique institutionnelle, à la conduite stratégique, à l'évolution des structures organisationnelles, ou encore aux projets à fort impact institutionnel touchant l'ensemble des directions. À ce titre, le [projet de révision de la LHEP et de la structure organisationnelle](#), réaffirme cette orientation et l'ambition d'une gouvernance participative.

En outre, plusieurs dispositifs d'AQ ont été mis en place ces dernières années afin de garantir l'adéquation entre les processus décisionnels et la poursuite des missions institutionnelles. Il

s'agit notamment du pôle juridique, créé en 2023, qui permet de soutenir les prises de décision en garantissant leur conformité aux multiples cadres légaux, réglementaires et prescriptifs – internes, cantonaux, intercantonaux, fédéraux, internationaux – auxquels est soumise la HEP Vaud. En parallèle, le système de Business Intelligence (BI) a été développé afin de permettre une prise de décision fondée sur des données précises. Actuellement utilisée principalement par le Comité de direction et les cadres de l'institution, la BI doit encore être affinée et son usage diffusé afin de répondre aux besoins spécifiques de toutes les collaborateur-trice-s.

Plusieurs dispositifs d'AQ sont aujourd'hui dédiés plus particulièrement à soutenir les prises de décisions liées à la stratégie institutionnelle. Il s'agit en particulier du Comité de suivi du plan stratégique, initié en 2023, qui a déjà permis d'établir un réseau de référent-e-s chargé-e-s de faire remonter sur une base annuelle les progrès accomplis par l'institution dans l'atteinte de chacun des objectifs du plan stratégique 2022-2027. En parallèle, les rapports d'activité annuels des unités (Directive 00_01), ou leurs rapports d'autoévaluation et plans de développement triennaux, continuent de permettre une remontée d'information transversale au Comité de direction, afin de garantir l'alignement entre les activités quotidiennes et la poursuite des axes de développement stratégiques de la HEP Vaud.

Enfin, divers dispositifs participatifs, tels que le Conseil de la HEP Vaud, la Conférence des cadres et les nombreuses commissions représentatives, encouragent une large inclusion de la communauté de la HEP Vaud dans les processus décisionnels. Des campagnes thématiques régulières, comme celles sur la sobriété énergétique en 2022, permettent également d'impliquer tout le personnel dans certaines décisions clés, renforçant le sentiment d'appartenance et la participation active de toutes les parties prenantes.

Le CAE n°6 souligne l'importance de renforcer la transparence des processus décisionnels afin d'optimiser leur compréhension et efficacité. Une meilleure visibilité sur les délais entre consultations, prises de décision et mise en œuvre, ainsi que sur les sources internes utilisées, permettrait d'améliorer la cohérence et la fluidité des processus. Par ailleurs, la mise en place d'outils d'évaluation des instances décisionnelles, inspirées de l'autoévaluation des unités, ainsi que des dispositifs de suivi comme des tableaux de bord et des bilans périodiques, contribueraient à un pilotage stratégique plus clair et structuré.

Le CAE n°6 propose ensuite d'harmoniser les bonnes pratiques, notamment en matière de gestion de projet, au sein de la HEP Vaud. La mise en place de cadres clairs concernant la direction de projet, la veille environnementale et la consultation des actrices et acteurs concerné-e-s en amont des projets institutionnels permettrait d'améliorer leur cohérence et leur efficacité. Cette approche garantirait également un meilleur alignement avec la stratégie institutionnelle.

Enfin, le CAE n°6 remarque que la systématisation des boucles qualité, notamment le suivi des retours des évaluations, favoriserait une dynamique d'amélioration continue. L'intégration systématique de ces retours dans les processus décisionnels relatifs à l'évolution des structures organisationnelles, au fonctionnement des instances décisionnelles et à la répartition des rôles et responsabilités renforcerait la gouvernance de la HEP Vaud, garantissant ainsi une gestion plus cohérente et efficace.

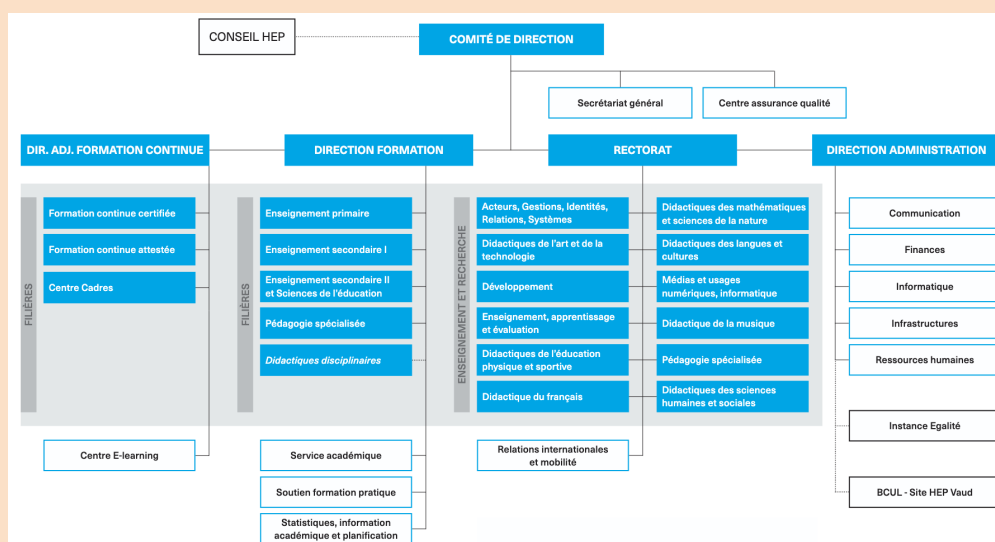
Évaluation du groupe d'expert-e-s

Le mode organisationnel de la HEP Vaud lui a jusqu'à présent permis de réaliser sa mission et ses objectifs stratégiques. Bien implanté dans l'institution, le système d'assurance qualité a

permis de soutenir l'institution dans son développement, en valorisant notamment la participation des différentes parties prenantes. Or, l'évolution rapide de ces dernières années et le développement des activités de recherche et des services à la Cité de la HEP Vaud provoquent aujourd'hui un certain déséquilibre dans l'organisation de la gouvernance et dans l'efficacité des processus décisionnels. Les expert-e-s observent que la structure complexe de l'institution empêche désormais parfois le système d'assurance qualité de veiller à leur bon déroulement. Aussi, elles et ils souhaitent ici attirer l'attention de la haute école sur deux points distincts.

Organisation de la gouvernance

Comme le montre l'organigramme, la structure organisationnelle de la haute école ne permet qu'une inscription partielle des activités principales dans la gouvernance. Le groupe d'expert-e-s note par exemple l'invisibilisation de la recherche – dépendant du Rectorat – et des prestations de services – incorporées à la formation continue. Si cette répartition est probablement due à l'histoire de la HEP Vaud, elle provoque selon les expert-e-s un déséquilibre dans le pilotage stratégique de la haute école et menace, à terme, la bonne conduite de ses activités principales.



Les expert-e-s observent que le même déséquilibre existe au sein du plan stratégique pluriannuel 2022-2027. De fait, les mesures fixées pour l'axe 3 « Contribution à la société » – qui comprend la formation continue et les prestations de services – concernent en réalité presque exclusivement des offres de formation :

- 3.1.1 Assurer un rôle de premier plan au service du système éducatif et renforcer sa visibilité auprès des partenaires
- 3.1.2 Soutenir l'ensemble des acteurs de l'École dans le développement et l'évolution du système éducatif, notamment par la formation continue dans les domaines organisationnels (« Lifelong learning »)
- 3.2.1 Accompagner le personnel enseignant lors de l'entrée en fonction
- 3.2.2 Soutenir le personnel enseignant pendant leur parcours professionnel (« Lifelong learning »)
- 3.2.3 Développer des modalités de formation innovantes, ouvertes et attractives à l'intention du public enseignant
- 3.2.4 Ouvrir la formation continue à de nouveaux publics actifs dans le domaine de la formation
- 3.3.1 Proposer une offre de formation dans les domaines de l'éducation à la durabilité
- 3.3.2 Développer et soutenir la capacité des enseignantes et enseignants à agir sur le terrain en tenant compte de la diversité et des besoins de l'ensemble des élèves
- 3.3.3 Contribuer à la formation des actrices et des acteurs de l'École pour développer leurs compétences numériques et leurs capacités à intégrer le numérique dans leurs pratiques professionnelles

Les expert-e-s souhaitent rendre la HEP Vaud attentive à ce biais, qui ne semble pas permettre d'envisager stratégiquement les services à la cité dans leur diversité. Elles et ils recommandent à la HEP Vaud de dissocier davantage les prestations de services de la formation continue sur le plan stratégique, afin que l'institution puisse pleinement remplir sa mission. Le groupe d'expert-e-s note également qu'une réflexion devrait avoir lieu quant au pilotage stratégique de la recherche (cf. standard 3.2) et souligne qu'il est ici tout à fait positif que la HEP ait elle-même déjà identifié ce besoin (cf. l'autoévaluation du standard 3.1).

Afin d'anticiper des problèmes plus conséquents que le déséquilibre identifié actuellement, les expert-e-s recommandent à la HEP Vaud d'envisager une meilleure intégration de ses activités principales au sein de sa gouvernance, lors de sa révision par le projet Albatros (voir à ce sujet le thème ciblé choisi par l'institution).

Processus décisionnels

L'évolution de la HEP Vaud met également en évidence les limites de la structure organisationnelle de l'institution. Bien que celle-ci prenne des mesures pour compenser la taille modeste de son instance décisionnelle – en optant pour une structure intensément participative, ce que les expert-e-s juge positif –, la HEP Vaud ne parvient aujourd'hui plus à toujours maintenir une répartition claire des responsabilités et des processus décisionnels. De fait, les expert-e-s observent à la fois une très grande concentration des pouvoirs – seules trois personnes constituent le Comité de direction – et une grande dilution due aux nombreuses commissions participatives de l'institution. Cette dichotomie rend les processus décisionnels opaques et crée un flottement à certains endroits de la structure organisationnelle, où les responsabilités ne semblent pas clairement réparties. Ainsi, le groupe d'expert-e-s relève des imprécisions dans les domaines éloignés de la gouvernance, comme dans la répartition des responsabilités entre la gouvernance et l'Instance pour la promotion de l'égalité (IPÉ). Le manque de clarté entre les instances de gouvernance et l'IPÉ a en effet entravé la réalisation de plusieurs mesures liées à l'égalité des chances (cet élément est développé au standard 2.5). Les expert-e-s estiment qu'il serait donc constructif pour la HEP Vaud de réviser l'attribution des responsabilités au sein de ses différents domaines d'activité.

Cependant, il apparaît clairement aux expert-e-s que la répartition de certaines responsabilités dépend de la LHEP et que les facteurs d'adaptations possibles dépassent en cela le cadre la gouvernance de l'institution. Les expert-e-s notent également que la HEP Vaud est parfaitement consciente de cet écueil, qui devrait être levé dans les années à venir grâce au projet Albatros et à la révision de la LHEP. Afin de ne pas entraver la bonne réalisation de ce projet, les expert-e-s renoncent à mettre une condition sur la réorganisation d'une partie des processus décisionnels. Toutefois, comme il a été témoigné à de nombreuses reprises lors de la visite sur place que certains processus décisionnels manquent de transparence et que les attentes liées à ces processus décisionnels dépassent régulièrement le cadre prescrit, le groupe d'expert-e-s insiste pour que la HEP Vaud augmente la transparence de ses processus décisionnels et s'assure que les responsabilités soient clairement explicitées et comprises de la communauté HEP. Pour faciliter leur lecture et leur assimilation, le groupe d'expert-e-s suggère à l'institution de créer un recueil institutionnel des documents officiels, des processus et des services de la HEP, et que celui-ci soit mis à la disposition du personnel, voire de sa communauté.

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est partiellement atteint.

Condition n°1 : La HEP Vaud augmente la transparence de ses processus décisionnels et de la distribution des responsabilités et s'assure que les uns comme les autres soient clairement explicités et compris par les membres de la haute école.

Recommandation n°2 : Mettre un recueil institutionnel des documents officiels, des processus et des services de la HEP à la disposition du personnel, voire de sa communauté.

Recommandation n°3 : Mener une réflexion visant une meilleure intégration des activités principales de la HEP Vaud au sein de la gouvernance.

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.

Ce standard exige que la haute école prenne ses décisions stratégiques en s'appuyant sur des données.

Description et autoévaluation

Le CAE n°6 relève que le SAQ de la HEP Vaud s'appuie sur un système d'information solide. Celui-ci est formalisé dans la **Directive 04_01**, datant de 2018, qui cadre la politique institutionnelle en matière de sécurité du système d'information. Cette politique est assortie d'un **plan directeur du système d'information**, et d'un système de management de la sécurité de l'information reposant sur une **politique de gestion des risques** et une **déclaration d'applicabilité**. Ces différents éléments ont été mis à jour pour la dernière fois en 2024. Ce cadre garantit que le système d'information de la HEP Vaud est doté d'outils performants et sécurisés pour la gestion académique, financière, RH et pour l'archivage électronique, répondant aux normes ISO 27000 et ISO 30300.

Au sein du système d'information du SAQ, plusieurs dispositifs permettant la production, la conservation et la circulation des informations quantitatives et qualitatives nécessaires aux prises de décision. Il s'agit notamment de **la Business Intelligence (BI)**, d'où peuvent être extraites des données quantitatives relatives à de nombreux aspects de la gouvernance de la HEP Vaud : ressources humaines, finances, effectifs étudiants, etc. Il s'agit également du système structuré de reporting interne basé sur les rapports annuels d'activité (**Directive 00_01**) et les rapports triennaux d'autoévaluation des unités, où de nombreuses informations qualitatives sont disponibles. En outre, l'USIAP (**Directive 00_08**) est chargée de la production des données relatives aux prestations de formation et de la conduite d'enquêtes internes sur mandat, notamment via son pôle dédié aux enquêtes pour la formation et le pilotage. À titre plus ponctuel, des campagnes d'enquêtes sont régulièrement menées pour collecter des informations sur des thématiques ciblées afin de les adresser dans le cadre de plans d'action, comme ce fut le cas en 2023-2024 par exemple pour **la question de la mobilité du personnel de la HEP Vaud**. Enfin, les revues de presse communiquées en interne grâce à la veille médiatique fournissent des informations régulières sur l'évolution de l'environnement de l'institution.

Le Comité de direction rend publiques **les chiffres clés** et les **rapports annuels de gestion de la HEP Vaud**, ce qui permet une large diffusion des informations détaillées relatives au

développement institutionnel stratégique. Depuis 2010, le CD a également mis en place une lettre d'information mensuelle sur les développements internes récents, diffusée par courriel et accessible sur l'intranet réservé aux collaborateur-trice-s. Depuis 2020, il organise également deux séances plénières par année académique afin d'informer la communauté HEP Vaud sur les grands enjeux institutionnels (par exemple le projet Albatros, portant sur l'adaptation de la LHEP et des structures organisationnelles). Enfin, la Conférence des cadres au niveau institutionnel et les séances de coordination mensuelles au niveau des Directions de la Formation et de l'Administration, permettent la circulation régulière des informations nécessaires aux prises de décisions courantes.

Le CAE n°6 identifie des axes d'amélioration pour optimiser la gestion de l'information et la prise de décision au sein de la HEP Vaud. L'abondance d'informations disponibles à tous les niveaux constitue un atout, mais l'articulation et l'exploitation de ces données représentent une opportunité d'amélioration. Bien que l'institution jouisse de nombreux dispositifs efficaces de production et de collecte d'informations, une intégration plus systématique des données dans les décisions stratégiques et opérationnelles permettrait de consolider les processus décisionnels. L'optimisation, la formalisation et un meilleur suivi des boucles qualité pourrait également contribuer à maximiser leur efficacité.

L'amélioration de la communication interne sur les décisions et raisonnements stratégiques constitue ensuite un axe de développement important. Si les flux bottom-up sont bien établis, le renforcement des échanges top-down entre le Conseil de la HEP, le Comité de direction, les cadres et leurs équipes favoriserait une meilleure transmission des informations. De même, une structuration plus efficace des échanges transversaux au sein de la structure matricielle, accompagné d'une clarification des rôles et responsabilités en matière de circulation de l'information, renforcerait la coordination et l'efficacité des interactions.

L'accessibilité des données au sein de la HEP Vaud pourrait être encore renforcée grâce à une meilleure centralisation de leur gestion. Bien qu'un **système de Records Management**, encadré par la **Directive 04_04**, et des outils de gestion performants existent déjà, leur implémentation plus complète limiterait les risques liés à la dispersion des données sur des espaces de stockage décentralisés comme OneDrive, Switchdrive ou le serveur HEP Vaud. Sur le long terme, cette optimisation garantirait une gestion de l'information plus sécurisée et efficace, réduisant ainsi les risques de perte de données, d'erreurs, de coûts supplémentaires et d'éventuelles complications juridiques.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Le groupe d'expert-e-s observe que la HEP Vaud bénéficie de canaux de collecte d'informations variés (rapports d'activités, autoévaluations, sondages, enquêtes thématiques, etc.), lui offrant de prélever des données diversifiées – à la fois qualitatives et quantitatives – sur son fonctionnement. L'institution s'est dotée d'un système d'informations, décrit dans le document intitulé *Système de Records Management* et complété de plusieurs directives qui permettent son application sécurisée. Les expert-e-s remarquent que les outils en place sont adéquats, et notamment la Business Intelligence – à laquelle elles et ils ont pu accéder durant la procédure – qui permet de rationaliser la production statistique, tout en conservant de manière fiable les informations prélevées. D'après les expert-e-s, ce système respecte, entre autres lois, la Loi fédérale sur la protection des données (LPD) et bénéficie d'une bonne prévention et gestion des risques.

Le groupe d'expert-e-s relève également l'existence positive de l'Unité Statistique, information académique et planification (USIAP), chargée notamment de la gestion des données liées aux formations dispensées à la HEP Vaud.

Pour les expert-e-s, il est évident que les informations récoltées par les divers canaux à disposition permettent à la HEP Vaud de prendre des décisions éclairées quant à son fonctionnement.

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est entièrement 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.

Ce standard exige que tous les membres de la haute école disposent de droits de participation. Il y a ici une certaine redondance avec le standard 1.3, mais le présent standard relève du domaine « gouvernance » et doit être abordé sous cet angle.

Description et autoévaluation

Le CAE n°2 estime que le SAQ de la HEP Vaud garantit les droits de participation des groupes représentatifs de l'institution et qu'il crée les conditions-cadres leur permettant un fonctionnement indépendant. Le cadre légal prévoit notamment l'existence de la Commission du personnel (COPER, LHEP Art. 38 ; RLHEP Art. 25), qui représente l'ensemble des collaborateur·trice·s auprès du Comité de direction et fait valoir leurs intérêts. Le fonctionnement de la COPER est défini dans des **statuts dédiés** et son rôle et ses activités sont régulièrement communiqués à l'ensemble du personnel, notamment grâce à une **brochure de présentation**, des pages dédiées **sur le site internet** et sur l'intranet, ainsi que des communications internes régulières.

En sus de la COPER, trois associations fonctionnent de manière indépendante au sein de la HEP Vaud. Il s'agit de l'Association des formateur·trice·s (AFHEP), de l'Association des assistant·e·s (ADA) et de l'Association des étudiant·e·s (AEHEP). Toutes trois disposent de leurs propres statuts (**statuts de l'AFHEP**, **statuts de l'ADA**, **statuts de l'AEHEP**), de leurs propres pages internet (**page de l'AFHEP**, **page de l'ADA**, **page de l'AEHEP**), et de leurs propres canaux de communication interne. La COPER et les trois associations rencontrent le Comité de direction à intervalles réguliers, a minima une fois par semestre chacune, pour échanger sur diverses thématiques concernant les groupes qu'elles représentent.

En outre, plusieurs instances participatives de la HEP Vaud incluent des délégué·e·s de tous les groupes représentatifs de la communauté de l'institution, à savoir : corps étudiant, corps professoral, corps intermédiaire, PAT, et parfois établissements partenaires de la formation (le cas échéant représentés par leurs directions et/ou des PraFo). C'est notamment le cas du Conseil de la HEP Vaud, de la CompaQ, de la Commission consultative de l'égalité, des Commissions des études des Filières, et du groupe consultatif pour l'EEE. Depuis 2022 et conformément à l'engagement pris par la HEP Vaud en 2018, **un monitoring annuel des groupes représentatifs**, destiné à mesurer l'implication réelle des différents types de parties prenantes dans ces diverses instances, est assuré par le CeQual.

Enfin, des mesures incitatives ont été mises en œuvre pour encourager l'engagement des divers groupes représentatifs dans les instances participatives de la HEP Vaud. Pour les membres du personnel d'enseignement et de recherche (PER), la directive relative au cahier des charges prévoit l'allocation d'un temps dédié à la participation à la vie institutionnelle ([Directive 03_03](#), Art. 10). Pour les étudiant·e·s, des crédits ECTS peuvent être accordés, à certaines conditions, en lien avec la contribution aux activités de l'AEHEP.

Le CAE n°2 identifie plusieurs axes d'amélioration dans l'application du standard 2.3, notamment en renforçant l'engagement des groupes représentatifs. Plusieurs postes restent vacants dans les instances, et les démissions sont fréquentes, créant des disparités de représentation. Le PAT est particulièrement sous-représenté à tous les niveaux. Une des pistes d'amélioration réside dans la mise en place de mesures incitatives favorisant sa participation, à l'instar de celles déjà adoptées pour le PER dans le cadre de la [Directive 03_03](#).

Une communication plus systématique sur les droits, conditions et impacts de la participation des groupes représentatifs renforcerait leur engagement. Bien que des outils et canaux de participation existent, leur visibilité pourrait être améliorée au sein des équipes de la HEP Vaud, du corps étudiant et des partenaires de la formation pratique. De plus, une meilleure transmission des retours et des effets concrets de leur implication, via des boucles qualité formalisées, favoriserait la confiance et l'engagement des parties prenantes.

Le réseau d'alumni, bien que [prévu depuis 2018](#) et inscrit dans le plan d'intentions 2022-2027 de la HEP Vaud, n'a pas encore été concrètement mis en place, principalement en raison du contexte des études courtes en HEP ainsi que de la faible mobilité professionnelle extra-cantonale des alumni. Le déploiement de ce réseau représenterait néanmoins une opportunité pour renforcer les liens avec les ancien·ne·s étudiant·e·s et favoriser leur implication dans l'amélioration de la qualité institutionnelle. En structurant ce réseau, la HEP Vaud pourrait consolider ses relations avec le monde professionnel et bénéficier des retours afin d'adapter ses formations aux évolutions du terrain.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Le groupe d'expert-e-s estime que la participation des groupes représentatifs est plutôt bonne à la HEP Vaud et observe qu'il existe les conditions nécessaires pour leur permettre de se constituer en commission ou en association indépendante. Ainsi, plusieurs catégories de personnel disposent d'associations, comme le personnel en général (COPER), les formateur·rice·s (AFHEP), les étudiant·e·s (AEHEP) et les assistant·e·s (ADA). Les expert-e-s relèvent que la participation de chacun·e est largement encouragée par la HEP Vaud par des mesures incitatives. Pour les membres du personnel d'enseignement et de recherche, l'allocation d'un temps dédié à la participation à la vie institutionnelle est même prévue au cahier des charges et pour les étudiant·e·s, des crédits ECTS peuvent être accordés, à certaines conditions. Les expert-e-s estiment également que les outils permettant le monitoring de la participation sont tout à fait adéquats ; elles et ils soulignent d'ailleurs à cette occasion toute l'utilité de la Business Intelligence.

Le personnel administratif et technique semble toutefois sous-représenté en termes de participation. En effet, celui-ci n'est pas constitué en association ou en commission indépendante, bien que la HEP Vaud possède les dispositifs nécessaires pour lui en offrir la possibilité, et ne possède qu'un seul siège à la COPER. De fait, les expert-e-s se sont intéressé·e·s de près à ses droits de participation lors de la visite. Les membres du PAT interrogés par les expert-e-s se sont

tou-te-s dit-e-s satisfait-e-s de leurs droits de participation et n'ont pas émis le souhait de pouvoir bénéficier d'une représentation autonome. Elles et ils ont témoigné aux expert-e-s qu'elles et ils participaient uniquement aux débats les concernant ou les intéressant, ce qu'elles et ils estiment largement suffisant. Bien que le groupe d'expert-e-s puisse entendre les arguments ainsi avancés, il souhaiterait tout de même que la HEP Vaud explore la possibilité d'offrir au PAT une meilleure participation et l'opportunité d'un fonctionnement indépendant. Il soutient la proposition de l'institution d'inscrire de nouvelles dispositions spécifiques à sa participation, en procédant comme pour le PER, soit en insérant la participation à des conseils, des commissions ou des groupes de travail internes à la HEP directement dans les cahiers des charges (cf. Directive 03_03, art. 10, let. b.). Toutefois, afin que les mesures prises soient efficaces, les expert-e-s recommandent à la HEP Vaud d'effectuer d'abord une enquête auprès du PAT, afin d'évaluer plus précisément les besoins en termes de participation et de fonctionnement de ce groupe représentatif.

Les expert-e-s remarquent également l'absence d'un groupe d'alumni-ae ainsi que sa participation au sein de la haute école. Durant la visite, elles et ils questionnent les étudiant-e-s à ce sujet et plus particulièrement à propos de la création d'une association. Les réactions ayant été très diversifiées, le groupe d'expert-e-s recommande là aussi à la HEP Vaud d'effectuer une enquête auprès de la population estudiantine afin de définir s'il est nécessaire de créer une association d'alumni-ae.

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est largement atteint.

Recommandation n°4 : Réaliser une enquête auprès du personnel administratif et technique et des alumni-ae, afin d'évaluer leurs besoins en termes de participation et de définir si ces groupes représentatifs souhaitent se constituer en associations indépendantes.

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.

Ce standard exige que la haute école aborde le thème de la durabilité de manière stratégique dans toutes ses activités : quels sont les objectifs que la haute école s'est fixés et comment sont-ils mis en œuvre ?

Description et autoévaluation

Le CAE n°3 observe que la HEP Vaud a entrepris des démarches importantes pour intégrer la durabilité dans sa gouvernance et ses prestations, ce qui lui a d'ailleurs valu d'être classée **deuxième institution de formation des enseignant-e-s par le WWF Suisse** dans son rating 2024 portant sur l'intégration de la durabilité dans les hautes écoles.

En interne, trois organes coopérant étroitement sont en charge de ce domaine :

- le Bureau de la durabilité, créé en 2023 et doté d'un poste de chargé-e de mission durabilité (**Directive 00_32**), auquel sont désormais associé-e-s des étudiant-e-s rémunéré-e-s. Le Bureau est chargé d'intégrer la durabilité dans le fonctionnement de l'institution.

- le Pôle éducation à la durabilité, affilié à l'UER SH et doté d'un poste de référente en éducation à la durabilité depuis 2021. Fonctionnant de manière transversale, il est en charge de stimuler et de coordonner l'intégration de l'éducation à la durabilité dans toutes les filières de formation. Il regroupe une trentaine de formateurs/trices de presque toutes les UER de l'institution.
- le **Laboratoire international de recherche en Éducation à la Durabilité (LirED)**, créé en 2013 et chargé de stimuler et coordonner les recherches menées en éducation à la durabilité. Ce laboratoire est lui aussi affilié à l'UER SH et regroupe une quinzaine de chercheur·e·s de diverses UER.

En 2024, le Bureau et le Pôle éducation à la durabilité ont établi la **stratégie éducation à la durabilité et durabilité 2030** de l'institution. Cette stratégie détermine les orientations que la HEP Vaud souhaite prendre dans le domaine. Elle concrétise les ambitions affichées dans le plan stratégique 2022-2027 (notamment celles de la mesure 4.1.3 portant sur la durabilité institutionnelle et celles des mesures 1.4.1, 1.4.2 et 3.3.1 portant sur l'éducation à la durabilité) au travers d'un plan d'action en cours de finalisation. En 2024, le Bureau et le Pôle ont également lancé **un site internet dédié** aux formations et actions relatives à la durabilité à la HEP Vaud, consolidant, systématisant et centralisant ainsi les nombreux efforts de communication entrepris pour donner suite à la recommandation formulée par l'AAQ et le groupe d'expert·e·s en 2019.

Dans ce cadre, de nombreuses actions ont déjà été menées par la HEP Vaud sur le terrain de la durabilité écologique, dans des domaines tels que la gestion des déchets, **la sobriété énergétique**, **la mobilité**, ou les achats alimentaires responsables, ce qui a valu à l'institution **la certification beelong en 2023**.

En matière de durabilité économique, la pérennité de l'institution est principalement garantie par sa subvention cantonale, qui couvre aujourd'hui 76% de ses charges. Si cette dépendance représente aussi un facteur de risque, il faut noter que la part cantonale a diminué depuis l'accréditation initiale, où la subvention représentait 80% du budget. L'augmentation des financements de la recherche, des subventions fédérales et de l'attractivité intercantonale de la HEP Vaud – génératrice de revenus dans le cadre de **l'AHES** – ont permis une diversification des sources de financement (voir aussi standard 4.1). La soutenabilité de l'institution quant à elle vient d'une part du fait qu'elle fonctionne essentiellement avec de l'argent public. L'institution veille à maintenir une approche responsable en s'assurant que ses financements ne proviennent pas d'activités ayant un impact négatif sur les systèmes socio-écologiques. Son objectif est de poursuivre ses activités tout en limitant son empreinte socio-environnementale, garantissant ainsi une gestion durable et équilibrée.

Sur le plan de la durabilité sociale, la HEP Vaud s'est dotée en 2018 d'une Commission de sécurité et santé au travail (SST, **Directive 00_20**), laquelle a établi un **plan de mesures couvrant la période 2020-2022**, puis un **document de cadrage des principes SST** à la HEP Vaud en 2021. La composition de cette commission est en cours de révision, notamment afin de la rendre plus équilibrée et inclusive en y intégrant un·e représentant·e étudiant·e et en renforçant ses liens avec d'autres instances. En 2023, un poste de déléguée au climat de travail et un poste de référent SST ont été créés. Enfin, la HEP Vaud propose tout au long de l'année un éventail d'activités pour le bien-être de sa communauté, comme des **cours de sport** et des **activités culturelles**. Des dispositifs de soutien psychologique et des ressources externes sont disponibles pour le personnel et les étudiant·e·s confronté·e·s à des difficultés, notamment via un partenariat avec **Unisanté**, au travers de l'Instance indépendante chargée de la médiation (**Directive 00_11**), ou auprès de la **Clinique du travail**.

Enfin, l'éducation à la durabilité dans l'enseignement et la recherche est particulièrement développée à la HEP Vaud. Depuis 2023, l'offre pédagogique en éducation à la durabilité couvre toutes les Filières de formation initiale, et plusieurs modules et programmes de formation continue sont proposés ; par exemple le CAS Agir pour la durabilité en milieu scolaire (Directive 05_68), premier et unique CAS de Suisse dans ce domaine ayant été mis en place en 2021, ou un module à destination des directions d'école initié la même année. Côté recherche, le Laboratoire international de recherche en Éducation à la Durabilité (LirED) promeut une approche interdisciplinaire et innovante dans la conduite et la diffusion de travaux de recherche en éducation à la durabilité.

Si la stratégie institutionnelle en matière de durabilité est clairement définie, son articulation et son intégration complète avec le SAQ pourrait être renforcée, ce qui rend difficile la mesure systématique de son implémentation à tous les niveaux. En particulier, la CompaQ et le CAE n°3 relèvent que la durabilité n'apparaît dans la brochure de présentation du SAQ que comme une composante parmi les autres, plutôt que comme un principe directeur au même titre que, par exemple, la responsabilisation, la pertinence ou la réflexivité.

En matière de durabilité sociale, le CAE n°3 le CAE n°3 relève l'absence d'un plan d'action et de suivi de la SST depuis 2022. La réactivation de ce dossier, impliquant la mise en œuvre et le suivi de nouvelles mesures en matière de santé et sécurité au travail, constituerait une avancée positive pour améliorer le climat de travail et renforcer l'engagement social au sein de la HEP Vaud.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Le groupe d'expert-e-s relève l'investissement important en matière de durabilité que la HEP Vaud a fourni depuis la dernière accréditation. Il salue les actions entreprises ces dernières années, dont la création du Bureau de la durabilité et du Pôle éducation à la durabilité, ainsi que l'engagement d'une chargée de mission et d'une référente en éducation.

Le groupe d'expert-e-s note que la HEP Vaud envisage la durabilité dans la triple dimension prévue par le standard. La haute école possède une stratégie et un plan d'action clairs, qui bénéficient d'un suivi précis. De fait, la durabilité écologique est largement implantée dans l'institution. Durant la visite, les discussions avec les différents groupes d'intérêt de la HEP montrent notamment que le restaurant, avec des logos verts et des points d'attention spécifiques, est un exemple de bonnes pratiques. En ce qui concerne la durabilité sociale, les expert-e-s estiment qu'elle est bien développée au sein de l'institution et que les mesures prises ces dernières années, notamment pour la santé au travail, sont tout à fait bénéfiques. La durabilité économique, quant à elle, transparaît surtout à travers d'autres mesures (consommation et achats responsables, etc.). Si les expert-e-s perçoivent qu'elle est un véritable point d'attention pour l'institution et que ses enjeux spécifiques sont pris en compte, elles et ils suggèrent toutefois qu'elle soit davantage mise en valeur, en étant identifiée comme une véritable sous-catégorie de la durabilité et en bénéficiant d'indicateurs spécifiques dans le plan d'action.

Les expert-e-s notent que l'intégration des étudiant-e-s, dans les missions et le développement de la durabilité dans l'institution est particulièrement positive. Durant la visite, elles et ils entendent plusieurs témoignages montrant des initiatives portées par les étudiant-e-s et soutenues par l'institution, comme la distribution des invendus d'un grand supermarché, par exemple. Ces initiatives montrent que la sensibilisation aux enjeux de la durabilité a traversé la HEP et qu'elle est un élément constitutif de la culture institutionnelle pour ses membres.

Enfin, le groupe d'expert-e-s soutient pleinement l'initiative de la HEP Vaud d'intégrer les notions de durabilité dans ses recherches et ses curricula, notamment via le laboratoire LirED, et juge positif qu'elle ait développé une stratégie d'éducation spécifique à la durabilité. Il encourage l'institution à persévérer dans cette voie.

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est entièrement atteint.

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.

Ce standard vise à ce que la haute école permette à toutes ses parties-prenantes de bénéficier de l'égalité des chances. Dans son interprétation étroite, le standard se limite à « l'égalité entre hommes et femmes » ; l'AAQ préconise toutefois de comprendre l'égalité des chances dans un contexte plus large et d'expliquer en conséquence comment cela est assuré par le système d'assurance qualité.

Description et autoévaluation

La HEP Vaud s'engage depuis sa création sur les enjeux d'égalité et d'inclusion, s'étant rapidement dotée de bases réglementaires promouvant l'égalité de traitement et l'égalité des chances. Il s'agit en premier lieu de la [Directive 02_01](#), qui établit les conditions de traitement de toutes les catégories de bénéficiaires des prestations de la HEP Vaud, de la [Directive 08_01](#) qui précise les règles en vigueur pour l'octroi de soutiens aux étudiant·e·s en difficulté, de la [Directive 05_05](#), portant sur les évaluations certificatives, qui prévoit des mesures d'aménagement pour les personnes en situation de handicap (Art. 17bis).

Pour le personnel, l'égalité de traitement est inscrite dans les directives RH, en particulier la [Directive 03_13](#) qui promeut un traitement équitable des dossiers lors des processus de recrutement, ainsi que la [Directive 03_04](#) qui vise une fixation paritaire des salaires à l'embauche. À ce titre, [une analyse des inégalités salariales entre hommes et femmes](#) menée en 2021 a par exemple permis de montrer que celle-ci était de 1,3%, un résultat inférieur au seuil de 5% fixé par la [Loi fédérale sur l'égalité](#). Enfin, la [Directive 00_14](#) vise à promouvoir l'égalité dans les communications et est accompagnée d'un [guide de rédaction épïcène](#) publié en 2015.

Au-delà des textes réglementaires, la promotion de l'égalité des chances et de la diversité est ancrée dans le plan stratégique 2022-2027 de la HEP Vaud, où elle fait l'objet de 5 mesures : la 4.2.3, portant sur les pratiques institutionnelles en la matière, la 1.5.1 et la 3.3.2 portant sur la différenciation pédagogique, respectivement en formation de base et continue, la 1.5.2 portant sur la sensibilisation aux inégalités sociales, et la 1.6.3 portant sur le renforcement de l'inclusivité des domaines MINT.

Au niveau opérationnel, la promotion de l'égalité au sein de l'institution est assurée depuis 2015 par l'Instance indépendante pour la promotion de l'égalité (IPÉ, [Directive 00_16](#)). Celle-ci est composée d'une déléguée et d'une chargée de mission, qui sont également référentes pour les questions relatives aux situations de handicap. Depuis 2024, l'équipe a été consolidée d'une personne référente pour les questions LGBTIQ. En 2025, c'est un·e référent·e pour la lutte contre

le racisme qui devrait compléter l'équipe. L'IPÉ est soutenue dans ses activités par la Commission consultative de l'égalité, composée de sept membres représentant différentes parties prenantes et métiers de la HEP Vaud. L'IPÉ ainsi que la Commission sont forces de proposition auprès du Comité de Direction.

Au travers de l'IPÉ, la HEP Vaud a participé entre 2017 et 2020 au projet interinstitutionnel de monitoring de l'égalité des chances et de la diversité dans les HEP de Suisse romande. Ce projet a débouché sur un [rapport détaillé](#) faisant un point de situation de la HEP Vaud dans ce domaine, un [guide relatif à l'élaboration de plans d'action](#) en faveur de l'égalité des chances et de la diversité, ainsi qu'un [aide-mémoire pour prévenir des mécanismes de discrimination](#). Suite à cela, l'IPÉ a élaboré le [plan d'action égalité des chances et diversité 2020-2023](#), contenant neuf objectifs validés par le Comité de direction. En 2024, l'évaluation des résultats de ce plan était en cours. Une fois celle-ci achevée, un nouveau plan d'objectifs sera établi.

En parallèle, des initiatives de sensibilisation et de lutte contre les inégalités ont vu le jour ces dernières années. Sur le plan des infrastructures, un espace-bébé / salle d'allaitement a été créé en 2015 sur le campus des Cèdres pour répondre au cadre légal fédéral. Un deuxième espace a vu le jour sur le site des docks, à Sévelin. Cette initiative a été accompagnée en 2017 par la publication d'un [guide sur la parentalité à destination des étudiant·e·s](#), lequel a été complété en 2019 d'une [version pour le personnel](#), actualisée en 2023. En 2022, l'enquête « [Quelle place pour vos enfants à la HEP Vaud ?](#) » a été conduite, dans l'optique d'améliorer l'équilibre entre études ou vie professionnelle et privée. Depuis 2022, l'IPÉ a contribué à la conception d'[isonomie.ch](#), la plateforme romande dédiée aux enjeux de diversité et d'égalité dans l'enseignement et la formation lancée en 2024. En décembre 2024, [une semaine de sensibilisation](#) à l'égalité a eu lieu sur le campus.

Enfin, la thématique de l'égalité a été progressivement visibilisée au sein de l'institution au fil des années. En 2021, une [brochure de présentation](#) a accompagné la publication du plan d'action. En 2023, une formation a été proposée au personnel sur [la prévention du sexisme dans les relations professionnelles et interpersonnelles](#). Une formation sur [l'accueil et l'accompagnement des personnes LGBTQI](#) aux études et au travail devrait être proposée au printemps 2025. Depuis 2024 l'égalité est enfin affichée comme un des engagements clés de la HEP Vaud dans le menu de présentation de la Haute École de son nouveau site internet, aux côtés de la qualité et de la durabilité. Une page dédiée présente [le fonctionnement et les activités de l'IPÉ](#).

La CompaQ souligne qu'une mise en avant plus affirmée de l'égalité, au même titre que la durabilité, constituerait un atout pour renforcer son impact transversal. Elle recommande notamment d'en faire un principe directeur du SAQ. En effet, son intégration dans la [brochure de présentation du SAQ](#) en tant que valeur fondamentale permettrait de mieux l'enraciner dans la gouvernance institutionnelle.

Pour le CAE n°3, l'introduction d'indicateurs spécifiques et longitudinaux sur l'égalité et la diversité permettrait un meilleur suivi des effets des actions entreprises. Bien que des enquêtes ponctuelles soient réalisées, une collecte récurrente et consolidée de données offrirait une meilleure visibilité sur la progression réelle de l'égalité au sein de l'institution.

Cela est d'autant plus vrai que [les résultats préliminaires de l'évaluation du plan d'action égalité](#), menée par l'IPÉ, montrent qu'une partie des mesures semble ne pas avoir été suivie d'effets et que le SAQ de la HEP Vaud a donc insuffisamment été adapté grâce à ce plan. Pour le CAE n°3, le statut de l'IPÉ de « force de proposition », constitue en cela un frein à la mise en œuvre de mesures concrètes.

Enfin, le CAE n°3 met en avant l'opportunité de développer une politique claire et des procédures transparentes pour l'inclusion des personnes en situation de handicap, afin de renforcer l'accessibilité de la HEP Vaud et d'améliorer l'expérience étudiante et professionnelle de tou·te·s. Le CAE n°3 souligne également l'importance d'établir des partenariats externes pour accompagner les étudiant·e·s confronté·e·s à des situations de discrimination ou de harcèlement, la Clinique du travail n'étant accessible qu'au personnel.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Comme elle le mentionne ci-dessus, la HEP Vaud possède une instance spécifique dédiée à l'égalité et prend différentes mesures pour favoriser l'égalité des chances. Les expert-e-s reconnaissent ainsi volontiers que des démarches sont entreprises. Toutefois, elles et ils doivent constater qu'il existe aujourd'hui des manquements importants dans le pilotage des mesures liées à l'égalité des chances au sein de la HEP Vaud.

En effet, alors que l'IPÉ avait préparé un plan d'action en faveur de l'égalité des chances et de la diversité pour la période 2020-2023, celui-ci n'a été réalisé qu'en partie, ainsi que le montrent le *Rapport d'activités 2023* de l'IPÉ et le *Bilan de mise en œuvre du Plan d'Action* du 15 mai 2025. Plusieurs mesures n'ont ainsi pas été initiées, d'autres n'ont pas abouti. D'autres encore sont restées sans suite. La récolte de données prévue (décomptes genrés, statistiques, etc.) n'a souvent pas pu être réalisée. Si ces résultats « en demi-teinte » – selon l'expression utilisée par la HEP Vaud – semblent, en partie, liés à une limitation des ressources, l'inaboutissement des mesures envisagées semblent également provenir d'une mauvaise répartition des responsabilités. Les expert-e-s notent, en outre, que l'IPÉ ne semble pas avoir reçu le soutien suffisant à la réalisation de sa mission et que la distance entre la gouvernance de la HEP et l'IPÉ ne s'avère pas favorable à l'implémentation de mesures concernant l'égalité (voir à ce sujet l'autoévaluation ci-dessus et le standard 2.1).

Les expert-e-s notent également l'absence de suivi des objectifs proposés. En effet, de nombreux indicateurs n'ont pas été mesurés durant la période 2020-2023, ce qui empêche aujourd'hui un diagnostic précis des manquements ou des problèmes rencontrés. Le groupe d'expert-e-s note encore qu'aucun nouveau plan d'action n'a été proposé depuis fin 2023.

Au vu de ce qui précède, les expert-e-s demandent à la HEP Vaud d'établir un nouveau plan d'action pour l'égalité des chances et l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes, contenant des objectifs et des indicateurs, et de fournir les conditions et le soutien nécessaires à son suivi et à sa bonne réalisation. Afin de faciliter le travail réalisé au sein de l'IPÉ, elles et ils suggèrent en outre à la HEP Vaud de réfléchir à repositionner l'IPÉ dans la structure organisationnelle, dans le cadre du projet Albatros (voir à sujet le thème ciblé choisi par la HEP Vaud).

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est partiellement atteint.

Condition n°2 : La HEP Vaud établit un plan d'action pour l'égalité des chances et l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes, contenant des objectifs et des indicateurs, et fournit les conditions et le soutien nécessaires à son suivi et à sa bonne réalisation.

Domaine III : 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.

Bien que les standards soient pondérés de manière égale, il s'agit d'un standard « pesant » dans la mesure où il vise les activités principales de chaque haute école – enseignement, recherche et services – et les met en relation avec la typologie des hautes écoles. Une description plus détaillée peut s'avérer nécessaire pour démontrer suffisamment tous les éléments.

Par type, on entend le type de haute école selon la LEHE : université, haute école spécialisée ou haute école pédagogique ; les « caractéristiques spécifiques » n'ont pas été spécifiées davantage par le législateur.

Description et autoévaluation

Le CAE n°7 souligne que la HEP Vaud possède une structure, des bases réglementaires et des pratiques qui assurent à la fois une grande conformité de ses activités à ses objectifs stratégiques et ses caractéristiques spécifiques, et une liberté et une indépendance académique qui lui permettent de cultiver l'excellence dans ses activités d'enseignement, de recherche et de prestations de services.

En matière d'enseignement, l'institution propose l'**offre** la plus complète de Suisse romande, qui comprend à la fois des formations de base en enseignement et en sciences de l'éducation (Bachelor, Master et Diplômes d'enseignement) et des programmes de formation continue (CAS, DAS, MAS et formations courtes). Le cadre réglementaire institutionnel est robuste et permet notamment d'assurer la conformité des disciplines enseignées à la HEP Vaud aux bases légales s'appliquant aux HEP suisses (**Directive 05_01**). La qualité, la cohérence et la coordination de tous les programmes sont garanties par la structuration de ceux-ci en Filières (**Directive 00_19**) et par des interactions régulières entre les responsables des Filières, les Commissions des études de chacune d'entre elles, et les UER (**Directive 05_13**). Leur amélioration continue est assurée par la **révision régulière des plans** et des **règlements d'études** au moyen de procédures standardisées garantissant la rigueur, la transparence et le caractère participatif de ces démarches. La coordination de la formation pratique pour tous les degrés est assurée par une entité dédiée, le Centre de soutien à la formation pratique en établissement (CeFoPÉ, **Directive 00_07**). Le Centre de soutien à l'e-learning (CSeL, **Directive 00_17**) joue pour sa part le rôle de pôle de compétence interne pour les enjeux croissants de l'enseignement à l'ère numérique, intervenant en collaboration avec toutes les Filières. La conformité des diplômes d'enseignement aux exigences de qualité nationales est enfin **reconnue périodiquement par la CDIP**, la procédure la plus récente ayant par exemple permis de confirmer la **reconnaissance du Diplôme dans le domaine de la pédagogie spécialisée, orientation enseignement spécialisé**, au début de l'année 2024.

Depuis plusieurs années, la HEP Vaud s'efforce de faire évoluer son paradigme de **formation continue** vers la perspective du lifelong learning (LLL). À cette fin, la gestion de la formation continue a été consolidée ces dernières années par un système de pilotage dédié (**Directive 05_50**) et un **dispositif d'assurance qualité solide**, qui ont permis aux Filières de formation

continue d'innover et de développer des liens étroits avec le terrain pédagogique et d'accroître la pertinence de leurs prestations. En 2021, la création du poste de **Direction adjointe de la formation continue** a permis de consolider cette impulsion et le pilotage stratégique de l'institution vers la mise en œuvre du LLL. Aujourd'hui, ce virage paradigmatique est un des enjeux centraux de la révision de la LHEP et des structures organisationnelles. En ce qui concerne les prestations de services, la HEP Vaud contribue activement à la société par des services variés, incluant des formations de courte durée, des activités de médiation scientifique, et des collaborations avec des partenaires publics et privés.

La **recherche** occupe également une place centrale dans la stratégie et les activités de la HEP Vaud et contribue à son rayonnement national et international. Elle est placée sous l'égide du **Rectorat**, qui supervise le développement du domaine conformément au **Concept institutionnel relatif à la recherche** établi en 2019, en collaboration avec l'ensemble des professeur·e·s ordinaires réuni·e·s au sein du Collège académique (**Directive 03_15**). La recherche est menée principalement au sein des **UER** (**Directive 00_29**) et des **Laboratoires**. Ces entités sont soutenues par le **Grants Office** (**Directive 00_31**) pour la levée de fonds, le **Programme PAIR·ES** pour ce qui concerne la relève scientifique, et le **Pôle Open Science** qui accompagne notamment les chercheur·e·s dans la mise en œuvre de la **politique nationale en matière d'Open Access** à laquelle la HEP Vaud souscrit depuis 2021 (**Directive 07_02**). La gestion rigoureuse des projets, des financements et des données de la recherche est encadrée par une directive et des outils informatiques dédiés (**Directive 07_01**). Trois dispositifs de soutien sont en place pour les chercheur·e·s : un fonds pour l'innovation (**Directive 08_03**), un fonds pour la publication (**Directive 08_05**), et un fonds résultant de l'obtention d'overheads (**Directive 07_04**), créés respectivement en 2019, 2022, et 2023, Ils permettent aux chercheur·e·s de développer des projets de pointe, tout en assurant une diffusion large des résultats de ceux-ci. Dans le cadre de la révision de la LHEP et des structures organisationnelles, une réflexion sur la consolidation des processus et des outils permettant le pilotage stratégique de la recherche est en cours au sein du Rectorat.

L'ensemble des priorités stratégiques concernant les principaux domaines d'activités de la HEP Vaud sont intégrées dans le plan stratégique quinquennal, qui est structuré à partir de ces domaines : l'axe 1 du plan concerne l'enseignement, l'axe 2 la recherche, et l'axe 3 la formation continue et les services à la cité. Le suivi de la mise en œuvre des priorités stratégiques institutionnelles est assuré par les membres du Comité de direction au sein de leurs domaines respectifs, avec le soutien du CeQual.

Le CAE n°7 identifie certaines pistes d'amélioration. Premièrement, bien que l'enseignement aux adultes et l'enseignement en ligne fassent partie de l'offre de la HEP Vaud, il existe un potentiel pour les structurer et ancrer davantage. Pour renforcer le LLL, les méthodes d'enseignement pourraient ainsi être mieux adaptées aux besoins spécifiques des différents publics de l'institution. Pour sa part, l'e-learning, prépondérant durant la pandémie, nécessite aujourd'hui des investissements continus pour rester à un haut niveau de qualité et d'accessibilité.

Dans le domaine de la recherche, le CAE n°7 note un besoin accru d'organisation des soutiens à la recherche afin d'en accroître l'efficacité et l'efficacités. Faire évoluer les outils existant pour le recensement des projets de recherche, des financements obtenus et des publications en découlant permettrait également de mieux valoriser les travaux en cours et leurs résultats. En outre, offrir une plus grande transparence dans l'attribution des fonds internes, notamment pour le financement des publications en Open Access, permettrait de soutenir davantage les capacités des chercheur·e·s et de stimuler l'innovation.

Enfin, en matière de prestations de services, un inventaire centralisé de l'ensemble des activités de service hors formation continue permettrait de mieux visibiliser les contributions de la HEP

Vaud à la société. Il offrirait également de nouvelles possibilités de coordination entre les UER et les partenaires externes, maximisant ainsi l'impact potentiel de ces services et renforçant la visibilité de l'institution sur le terrain.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Enseignement

Selon les expert-e-s, la HEP Vaud propose une offre de formation diversifiée, qui correspond à son type de haute école pédagogique et à ses caractéristiques spécifiques. Elle forme ainsi ses étudiant-e-s à l'enseignement primaire, secondaire I, secondaire II et spécialisé, et propose des formations en éducation, en partenariat avec les universités de Genève et de Lausanne. Elle s'inscrit également dans une perspective de *lifelong learning* en proposant des formations continues de courte ou de plus longue durée. Les expert-e-s estiment que les enseignements proposés au sein de la HEP Vaud sont conformes à ses caractéristiques spécifiques et ainsi aux attentes du standard.

Recherche

À la HEP Vaud, la recherche est pilotée par le Rectorat, puis réalisée dans les douze unités d'enseignement et de recherche qui lui sont associées. À cette répartition s'ajoutent sept laboratoires, qui rassemblent les chercheur-se-s de la HEP autour de thématiques communes et qui accueillent d'éventuelles collaborations avec d'autres institutions. Le groupe d'expert-e-s juge que cette organisation de la recherche permet de créer des synergies entre les différentes activités de l'institution et d'intégrer des questions liées aux pratiques professionnelles d'enseignement, ce qu'elles et ils jugent tout à fait bénéfique pour la HEP.

Les échanges entretenus au sein de l'institution sont d'ailleurs au cœur du thème ciblé des expert-e-s, qui s'intéressent aux différentes voies de constitution et de circulation des savoirs. La volonté de faire dialoguer l'enseignement et la recherche semble en effet véritablement habiter la HEP Vaud. Lors de la visite, les expert-e-s s'intéressent ainsi à la perméabilité des savoirs et aux flux circulant entre les pratiques professionnelles et la recherche. Elles et ils constatent une grande considération pour les enjeux de la profession enseignante. Ainsi, au-delà de la veille métier réalisée par l'institution, la HEP Vaud possède un laboratoire dédié à la *Lesson Study* (3LS). Bien que généralement disciplino-centrées, les études qui y sont menées permettent la prise en compte d'enjeux spécifiques à la profession. Le laboratoire met d'ailleurs à la disposition des enseignant-e-s des analyses et des leçons portant sur des sujets choisis. La HEP Vaud se montre ainsi sensible aux *inputs* provenant à la fois de ses chercheur-se-s et de ses partenaires. Cette préoccupation, qui lie les activités de recherche à la pratique du terrain, s'étend alors à ses prestations de services. En effet, la HEP Vaud organise des formations sur mesure, sur des sujets spécifiques, lorsque cela s'avère nécessaire. Des exemples de formations ponctuelles, directement dispensées dans des établissements partenaires, ont été soumis aux expert-e-s ; ainsi, la haute école a, par exemple, permis à des enseignant-e-s de développer leurs compétences, afin d'accueillir adéquatement dans leurs classes des enfants atteint-e-s d'un trouble du spectre autistique (TSA).

Les expert-e-s observent que la HEP Vaud développe ainsi des lieux de dialogue avec les institutions du canton de Vaud et qu'elle intègre leurs préoccupations directement dans ses curricula. Elle propose par exemple à ses étudiant-e-s un séminaire d'analyse des pratiques, qui permet de discuter des situations inédites ou difficiles rencontrées par les futur-e-s enseignant-e-s. Ces espaces d'échanges, utiles à la fois pour les apprenant-e-s et pour

l'institution, s'offrent comme des lieux de dialogue entre le terrain et la théorie enseignée. Les réflexions qui y sont menées irriguent les plan d'études et la formation dispensée.

Les témoignages d'échanges signalent ainsi de nombreux espaces de collaboration. De fait, les expert-e-s suggèrent à la HEP Vaud d'envisager une intégration plus importante des PraFo dans la constitution des savoirs, tout en continuant de les envisager comme des destinataires de ceux-ci. Bien qu'elles et ils soient invité-e-s au moins une fois par année dans les séminaires d'analyse des pratiques, leur intégration plus systématique dans la recherche et la formation pourrait renforcer davantage l'intégration des préoccupations du terrain dans les activités de la HEP Vaud.

Prestations de services

La HEP Vaud fournit diverses prestations de services, dont des services à la cité, soit des contributions visant à renforcer les relations entre le monde académique et la société. Ces dernières sont séparées en cinq catégories (a. expertises et évaluations ; b. participation à des commissions ou groupes de travail ; c. mise à disposition de ressources au profit d'autres organismes ; d. coopérations internationales ou échanges ; e. activités culturelles ou sportives), auxquelles s'ajoutent certaines formations. La HEP Vaud propose ainsi une offre vaste qui correspond à son type et à ses caractéristiques spécifiques et remplit par-là les exigences du standard.

Enfin, les expert-e-s soulignent que les dispositions sont prises pour que les activités menées à la HEP Vaud s'inscrivent dans le respect des principes de liberté et d'indépendance – que l'on retrouve d'ailleurs sous d'autres formes dans la Charte éthique de l'institution – et s'exercent dans les limites du mandat de la haute école.

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est 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.

Ce standard traite d'un domaine « classique » et central de la gestion de la qualité. Outre l'évaluation de l'enseignement, le standard vise également les domaines de la recherche et des prestations de services et intègre l'évaluation des résultats de l'enseignement, de la recherche et des prestations de services.

Description et autoévaluation

Pour le CAE n°4, le SAQ de la HEP Vaud de 2022 inclut un cadre structuré pour l'évaluation périodique de l'ensemble des activités de l'institution.

L'évaluation de la formation est ainsi prévue à plusieurs échelles et au travers de multiples outils. Elle est régie par une **charte, en vigueur depuis 2024**. Au niveau des programmes de formation de base, des évaluations sont d'abord conduites dans le cadre des processus périodiques de révision des plans et règlements d'études (voir standard 3.1) et, pour les diplômes d'enseignement, dans le cadre de **la reconnaissance CDIP**. Ensuite, elles sont conduites au niveau des modules dans le cadre de l'évaluation des enseignements par les étudiant·e·s (EEE). L'EEE est **coordonnée par le Pôle enquêtes pour la formation et le pilotage (EFP) de l'USIAP**, qui

est conseillé dans ses activités par le **Groupe consultatif EEE**. L'EEE fait l'objet d'**échanciers semestriels précis** et de **questionnaires standardisés**, qui illustrent l'engagement de la HEP Vaud envers une pédagogie centrée sur les étudiant·e·s. Le Pôle EFP assure une **veille scientifique** régulière sur l'EEE, permettant notamment de mesurer l'engagement et l'implication de différents publics dans le dispositif et d'en soutenir l'amélioration continue. Pour la formation pratique, un **dispositif d'évaluation pluriannuel par les parties prenantes**, également coordonné par le pôle EFP, est en vigueur. Il prévoit des évaluations semestrielles différenciées en fonction des diplômes et des publics ciblés (étudiant·e·s, PraFo, visiteur·euse·s de stage et directions d'établissements). Côté formation continue, un **cadre commun pour l'évaluation** par les participant·e·s des programmes, modules et unités des formations certifiées a été établi en 2022 et révisé en 2024. Pour les formations continues attestées, un **dispositif d'évaluation par les participant·e·s et les formateur·trice·s** est en vigueur depuis 2021. Pour tous les types d'évaluation de la formation, les outils et l'ensemble de la communication y relative encouragent régulièrement les enseignant·e·s à fournir des retours sur les évaluations reçues aux publics y ayant pris part.

Côté recherche, des outils de monitoring destinés à renforcer le positionnement de la HEP Vaud vis-à-vis de la stratégie nationale Open Science ont été consolidés ces dernières années. Il s'agit notamment du **référentiel des projets de recherche** (RPR) qui permet un suivi de l'ensemble des projets de recherche de la HEP Vaud, et **d'ORFEE** qui recense l'ensemble des travaux publiés par les chercheur·e·s de l'institution. Ces outils sont aujourd'hui en cours de mise à jour afin d'améliorer leur potentiel de renforcement de la visibilité et de la diffusion large des recherches scientifiques et expertises de la HEP Vaud.

De manière transversale aux activités de l'institution, le **dispositif de l'autoévaluation des unités** est aujourd'hui éprouvé et solidement ancré dans les pratiques d'assurance qualité. Il permet des évaluations approfondies et holistiques, débouchant sur des plans de développement pluriannuels, intégrant à la fois les prestations (de formation, de recherche ou de service) et la gouvernance des unités de la HEP Vaud. Depuis 2023, un guide et un accompagnement différencié sont proposés aux unités de type "**Filière**", "**Unité d'enseignement et de recherche**", et "**Unité de service**". Les autoévaluations peuvent être menées avec ou sans l'apport d'une expertise externe. Le CAE n°4 souligne la solidité du cadre méthodologique proposé et la qualité de l'accompagnement offert pour les démarches par le CeQual – un accompagnement nécessaire au regard de la complexité du dispositif. Cinq exemples récents de rapports d'autoévaluation (RAE) témoignent de l'importance de ce dispositif pour l'amélioration continue à tous les niveaux de la HEP Vaud : le **RAE de l'Unité Infrastructures**, celui de la **Filière de Formation continue attestée**, celui de l'**UER Développement**, celui de l'**UER Pédagogie spécialisée**, et celui du **Centre de soutien à l'e-learning**.

Le CAE n°4 identifie plusieurs pistes pour améliorer les pratiques d'évaluation interne de la HEP Vaud. D'abord, bien que le cadre pour l'autoévaluation des unités soit formalisé, il serait possible d'en simplifier la mise en œuvre et d'en améliorer l'uniformité. En l'état, des variations dans la qualité, la fréquence et l'exhaustivité des informations disponibles sont observables. Si cela peut être dû à la complexité du dispositif et au développement organisationnel rapide des dernières années, cela rend difficile l'analyse comparative entre les unités et interroge le CAE n°4 sur l'équité, la coordination et l'efficacité de ce dispositif à long terme. En outre, toutes les unités ne semblent pas prendre part au dispositif – en particulier certaines entités créées ces dernières années (par exemple, les pôles). Une harmonisation des modalités de l'autoévaluation (calendrier, critères, application des guides institutionnels...) serait donc bienvenue, de même qu'une meilleure mise en cohérence des plans de développement résultant de l'exercice avec le plan stratégique quinquennal.

Le CAE n°4 souligne également qu'une meilleure clôture des boucles d'évaluation et d'amélioration continue renforcerait l'impact du SAQ sur la gouvernance et le développement de l'institution. Par exemple, l'élaboration systématique de plans d'actions suite aux évaluations internes et un meilleur suivi des retours d'informations suite aux évaluations de la formation permettraient de renforcer l'amélioration continue des prestations et de la gouvernance de l'institution.

En ce qui concerne l'évaluation périodique et le suivi des activités de recherche plus spécifiquement, le CAE n°4 observe que certains objectifs établis dans le cadre de l'accréditation initiale en 2019 n'ont pas été pleinement atteints. Il s'agit d'une part d'implémenter un meilleur suivi des taux d'activité de recherche du PER. D'autre part, il s'agit de systématiser l'utilisation des répertoires institutionnels (par exemple ORFEE ou RPR), perçus comme importants pour le développement de la recherche à la HEP Vaud.

Enfin, le CAE n°4 note qu'il existe une opportunité de renforcer l'alignement des évaluations des prestations avec les objectifs stratégiques de l'institution. En développant des outils spécifiques pour mesurer l'impact et les résultats des services offerts, la HEP Vaud pourrait démontrer l'efficacité de ses contributions au-delà de l'enseignement et de la recherche.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Globalement, le groupe d'expert-e-s observe que les activités menées à la HEP Vaud bénéficient d'un suivi régulier. Le groupe d'expert-e-s remarque l'existence de dispositifs d'assurance qualité devant permettre le suivi et l'évaluation des différentes activités de la haute école. Il relève toutefois certains potentiels d'amélioration, qu'il détaille ci-dessous.

Activités d'enseignement

Les expert-e-s remarquent que les formations proposées à la HEP Vaud, y compris les formations continues, bénéficient d'un ancrage institutionnel fort et d'un bon suivi. Les divers dispositifs mis en place forment un tout complémentaire qui, selon les expert-e-s, permet l'évaluation des curricula. Elles et ils jugent d'ailleurs bénéfique que la formation pratique soit évaluée. En abordant le sujet lors de visite, les expert-e-s découvrent toutefois l'existence d'une hétérogénéité des pratiques en fonction des lieux de stage et des PraFO, pouvant rendre une évaluation objective difficile. Si elles et ils reconnaissent les efforts effectués par la HEP Vaud pour s'assurer du bon déroulement de la formation pratique de ses étudiant-e-s, les expert-e-s lui recommandent toutefois de créer une charte veillant au bon encadrement des stages et des étudiant-e-s liant les PraFo, les écoles partenaires et la HEP Vaud. Celle-ci permettrait en effet de sensibiliser les différentes parties aux attentes et pourrait encourager l'harmonisation des pratiques. En ce sens, elle pourrait par exemple contenir un code de conduite à suivre pour les PraFo, dont l'activité ne dépend pas directement de la HEP Vaud.

Recherche

En ce qui concerne la recherche, les expert-e-s relèvent l'existence de deux dispositifs distincts permettant de répertorier les activités menées à la HEP Vaud : ORFEE et RPR. Elles et ils encouragent la poursuite de l'utilisation de ces dispositifs, mais soulignent toutefois un monitoring encore insuffisant des activités de recherche, les deux outils utilisés participant en effet majoritairement au catalogage des études produites, mais peu à la mesure de la performance.

Les discussions menées lors des entretiens de la visite confirment la lecture faite par les expert-e-s, signalant un manque de pilotage et de suivi de la recherche produite dans les

laboratoires, corroborant ainsi l'évaluation du CAE n°4. Le groupe d'expert-e-s suppose que cette lacune est peut-être due à un ancrage institutionnel insuffisant de la recherche dans les instances de la gouvernance (voir à ce sujet le standard 2.1). Il encourage la HEP Vaud à y réfléchir et lui demande d'instaurer un suivi et une évaluation plus complète de ses activités de recherche.

Prestations de services

S'il existe un dispositif complet pour la formation continue, l'évaluation des prestations de services ne paraît pas totalement incluse dans le système d'assurance qualité. Celui-ci ne semble en effet couvrir de manière systématique que la formation continue, ce que confirme le document *Système d'assurance qualité de la HEP Vaud*, où il est précisé que les prestations en faveur de la collectivité n'ont pas d'évaluation qualité formalisée (p.12). Le document mentionne toutefois une volonté de « promouvoir et visibiliser la mission de service en faveur de la collectivité » (p. 14).

Malgré cette observation, les expert-e-s tiennent à souligner les progrès entrepris par la HEP Vaud, notamment en termes de catalogage de ses prestations de services. Bien que le système utilisé soit encore perfectible – les catégories utilisées d'un document à l'autre ne sont, par exemple, pas encore uniformisées –, l'institution semble sur la bonne voie, qui prévoit le monitoring de ses services à la cité pour 2025-2026. Selon les expert-e-s, la HEP Vaud possède en effet les instruments nécessaires au développement d'un dispositif d'évaluation correspondant à ses besoins. Elles et ils relèvent d'ailleurs quelques exemples de bonnes pratiques, la HEP Vaud sollicitant parfois déjà l'avis des participant-e-s à certaines prestations.

Au vu de ce qui précède, le groupe d'expert-e-s demande à la HEP Vaud de développer des outils de suivi et d'évaluation permettant de couvrir l'ensemble de ses prestations de services. Les expert-e-s soulignent qu'ici aussi, un ancrage institutionnel plus fort des prestations de services dans la gouvernance pourrait être bénéfique à leur conduite stratégique et à leur suivi (cf. standard 2.1).

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est partiellement atteint.

Recommandation n°5 : Établir une charte veillant au bon encadrement des stages et des étudiant-e-s, liant les PraFo, les écoles partenaires et la HEP Vaud.

Condition n°3 : La HEP Vaud développe les dispositifs nécessaires pour permettre le suivi et l'évaluation de l'ensemble de ses activités – elle renforce en particulier les outils de pilotage et de suivi des prestations de services et de la recherche.

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.

Ce standard vise en premier lieu la conception curriculaire (modularisation, etc.) et la promotion de la mobilité. Le cadre de référence pour l'assurance qualité est constitué par les European Standards and Guidelines et l'Ordonnance sur la coordination de l'enseignement.

Description et autoévaluation

Le CAE n°5 souligne l'engagement de la HEP Vaud à se conformer aux standards internationaux de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et à promouvoir les principes de la Déclaration de Bologne et de l'Ordonnance du Conseil des hautes écoles sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses. Les diplômes et titres délivrés par la HEP sont rigoureusement harmonisés avec les normes nationales et européennes, grâce notamment à la reconnaissance CDIP de tous les diplômes d'enseignement, au dispositif d'élaboration et de révision des plans d'études, et au canevas descripteur standardisé, qui garantissent le caractère systématique de cette harmonisation. Ainsi, le Bachelor en enseignement pour le degré secondaire 1, créé en 2023, dispose par exemple d'un plan d'études standardisé entièrement conforme aux normes de Bologne. Par ailleurs, suite à la refonte du site internet de l'institution, les conditions d'admission, les volumes ECTS, la durée des études, les possibilités de mobilité, les titres conférés et la validité des diplômes sont désormais communiqués de manière claire et systématique pour l'ensemble des formations de base comme continues. Chaque semestre, le dispositif d'EEE, dont les questionnaires standardisés comportent des sections relatives à la charge de travail (voir standard 3.2), permet enfin de mesurer la correspondance entre la charge de travail effective associée à certains modules et le volume ECTS leur étant attribué dans les plans d'études.

La mobilité estudiantine est également promue et encouragée à de nombreux niveaux de l'institution, à commencer par celui du plan stratégique 2022-2027, où elle fait l'objet de mesures spécifiques (mesures 1.7.1 et 1.7.2) et donc d'un suivi statistique annualisé dans le cadre des rapports de gestion. Divers programmes d'échanges internationaux (sortants comme entrants) sont aujourd'hui en place à la HEP Vaud et mis en valeur sur le nouveau site internet. La mobilité sortante fait par ailleurs l'objet d'une directive (Directive 05_07) qui en fixe les modalités. La gestion et le suivi de la politique de mobilité et de l'ensemble des programmes sont confiées à une entité dédiée, l'Unité relations internationales et mobilité (RIM), qui est rattachée au Rectorat et dont le mandat a été consolidé par directive en 2024 (Directive 00_28). En tant qu'unité, RIM élabore des rapports annuels d'activité (conformément à la Directive 00_01) qui permettent un suivi étayé de la politique de mobilité de la HEP Vaud, ainsi que des rapports d'autoévaluation périodiques, qui permettent une révision régulière de cette politique.

Une directive (Directive 01_02) encadre depuis 2021 la conclusion de l'ensemble des partenariats institutionnels. Leur gestion et leur suivi est ensuite confiée à deux entités : RIM est responsable de la gestion du réseau des plus de 110 partenaires internationaux de la HEP Vaud, alors que les partenariats nationaux sont placés sous la responsabilité du Secrétariat général où ils font également l'objet d'un suivi systématique.

Le CAE n°5 relève plusieurs contraintes à la pleine application des principes de l'EEES à la HEP Vaud. Tout d'abord, bien que la mobilité étudiante soit encouragée, des obstacles persistent, notamment sur le plan logistique. Les composantes du SAQ, en particulier le plan stratégique, manquent de précisions sur les mesures envisagées pour surmonter ces défis. Aucune mesure concrète n'est par exemple envisagée pour soutenir les étudiant·e·s internationaux·ales confronté·e·s à des difficultés d'accès à un logement en région lausannoise.

Le suivi des activités de coopération nationale et internationale, bien que présent dans les rapports de gestion, demeure limité. Le SAQ ne semble pas encore doté d'instruments systématiques et communiqués clairement permettant le suivi des collaborations interinstitutionnelles et de leurs effets dans le temps.

Enfin, le SAQ ne contient pour l'instant pas de dispositif permettant d'améliorer l'attrait de l'institution pour les étudiant·e·s et chercheur·e·s non-francophones. Le site internet et de manière plus générale les informations communiquées publiquement par l'institution restent très largement rédigés en français. De même, les programmes d'études et l'offre de cours en anglais

ou dans les langues nationales sont très limités. Pour le CAE n°5, ceci constitue des freins à l'internationalisation et au rayonnement de la HEP Vaud.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Le groupe d'expert-e-s observe que les différents objectifs liés à l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur semblent globalement bien intégrés dans les activités de la haute école.

Les expert-e-s soulignent les efforts investis par l'institution pour encourager ses étudiant-e-s à profiter de la vaste offre de mobilité proposée par la HEP. Les directives mises en place ces dernières années et le suivi effectué des objectifs stratégiques démontrent l'existence d'un cadre propice au développement de la mobilité.

En ce qui concerne la conformité des titres et des diplômes aux standards nationaux et européens, les expert-e-s avaient déjà signalé l'irrégularité de certains titres avec le cadre national de référence nqf.ch-HS et les directives officielles, lors de la première accréditation. Le groupe d'expert-e-s remarque que la dénomination d'un des diplômes devrait encore être modifiée. En effet, l'article 23 du Règlement d'études de la Maîtrise universitaire dans le domaine de la pédagogie spécialisée, orientation éducation précoce spécialisée, indique que le diplôme délivré est, précisément, une Maîtrise universitaire, alors qu'il devrait s'agir d'un Master of Science. Les expert-e-s demandent à la HEP Vaud de convenir d'un changement de nomenclature avec son partenaire, l'Université de Genève, afin que le titre annoncé corresponde au cadre national de qualifications nqf.ch-HS et à l'Ordonnance du Conseil des hautes écoles sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses (414.205.1). Elles et ils recommandent une nouvelle fois à la HEP Vaud de se référer dans tous les textes (diplôme, règlement, présentation du cursus, etc.) à un « Master of Science » et non à une « Maîtrise universitaire ».

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est largement atteint.

Recommandation n°6 : Modifier la dénomination de la Maîtrise universitaire dans le domaine de la pédagogie spécialisée afin qu'elle corresponde aux dispositions nationales en vigueur, soit remplacer le syntagme « Maîtrise universitaire » par les termes « Master of Science ».

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.

Ce standard vise de manière explicite les conditions d'admission et l'évaluation des performances ainsi que les conditions de délivrance de diplômes.

Description et autoévaluation

Le CAE n°5 observe que le SAQ de la HEP Vaud garantit le respect des critères d'admission, d'évaluation et de certification des étudiant·e·s, et qu'il permet une communication et une application systématique et transparente des critères s'y rapportant.

La gestion administrative et académique des trajectoires des étudiant·e·s et des participant·e·s aux formations continues certifiées (CAS, DAS, MAS) est un processus encadré par la LHEP (Art. 49-59). Le SAcad (**Directive 00_05**) est identifié à tous les niveaux de l'institution comme l'entité responsable de ce processus. Il est en charge des procédures d'admission, du suivi des parcours de formation, de l'inscription aux cours et aux examens, et de la remise des résultats et des diplômes. Il renseigne, informe et accompagne les candidat·e·s et les étudiant·e·s à toutes les étapes de leur parcours.

L'ensemble des programmes de formation de base et de formation continue certifiée est régi par ses **règlements propres**, où sont systématiquement présentées les conditions d'admission, d'évaluation et de certification. Ces règlements sont adaptés périodiquement selon une **procédure standardisée** (voir standard 3.1). De manière transversale, plusieurs **directives disponibles publiquement** traitent des admissions, évaluations et certifications.

Pour les admissions, la **Directive 05_02** règle l'ensemble des procédures ordinaires. Pour les demandes atypiques, celle-ci est complétée de la **Directive 05_03**, qui porte sur les procédures d'admission sur dossier (ASD) ; de la **Directive 05_04**, qui fixe les modalités de prise en compte des études antérieures (validation d'acquis) ; et de la **Directive 05_04a**, qui porte plus précisément sur la validation des acquis de formation formels (VAFF). Pour certains diplômes, la réalisation des compléments d'études théoriques, pratiques ou disciplinaires requis en amont de l'admission ou en cours de formation fait l'objet de directives dédiées (**Directive 05_12** et **Directive 05_15**).

Pour les évaluations, la **Directive 05_05** portant sur les évaluations certificatives établit clairement les modalités s'appliquant à l'ensemble des programmes. Révisée en 2023, elle prévoit désormais des dispositions relatives à l'utilisation des intelligences artificielles génératives. Pour sa part, la **Directive 05_06** régule l'évaluation certificative de la formation pratique (en stage) au moyen de dispositifs garantissant un traitement systématique, transparent et équitable de l'ensemble des étudiant·e·s. Elle est complétée de la **Directive 05_16**, qui traite de potentiels conflits d'intérêts entre PraFo, étudiant·e·s et membres du PER. Enfin, la **Directive 05_08** fixe les modalités de réalisation des mémoires de diplôme.

Les procédures de recours sont administrées par la Commission de recours de la HEP Vaud, dont les modalités de fonctionnement et la jurisprudence sont **communiquées publiquement**. La Commission fonctionne de manière indépendante et est depuis 2023 soutenue par le Pôle juridique, ce qui garantit un traitement impartial et constant des demandes.

Toutes les composantes de chacun des programmes de la HEP Vaud font plus généralement l'objet d'une communication systématique sur le nouveau site internet de l'institution, assurant une présentation des programmes rigoureuse et entièrement transparente à destination de tous les publics concernés. Par exemple, pour le Bachelor of Arts et Diplôme en enseignement pour le degré primaire :

Une **page de synthèse** (landing) rassemble les informations clés (conditions d'admission, échéances d'inscription, durée, organisation et coûts de la formation, **descriptif systématique des modules**, etc.) et les documents essentiels (brochure, règlement d'études, plan d'études...) ainsi que les informations de contact du Service académique et une foire aux questions courantes.

Une page aide les candidat·e·s à **naviguer les différents processus d'admission** : ordinaire, sur dossier, avec une validation d'acquis de l'expérience (VAE) ou de formation formels (VAFF). Une sous-page renseigne plus particulièrement **les candidat·e·s en reconversion professionnelle**.

Une page est ensuite dédiée au **processus d'immatriculation**, qui suit l'étape d'admission, et une autre à la période de **l'entrée en formation**.

Une page détaille le **déroulement de la formation** et rassemble les Documents clés nécessaires aux étudiant·e·s pendant leurs études (plan d'études, calendrier académique, horaire, factsheet, référentiel de compétences...). Elle est complétée d'une page explicitant les **exigences réglementaires** auxquelles les étudiant·e·s doivent satisfaire avant la fin de leur formation.

Une page précise les **modalités de la formation pratique** et de son évaluation, listant l'ensemble des documents régissant les différents types de stages et leur évaluation.

Enfin, une page expose **les possibilités de formation additionnelle et les trajectoires possibles** une fois la formation achevée.

Depuis la rentrée 2024, un espace d'accueil a en outre été ouvert au rez-de-chaussée du bâtiment principal du campus des Cèdres. Les équipes du SAcad y reçoivent les étudiant·e·s et candidat·e·s pour les orienter dans toutes les démarches relatives à leurs trajectoires académiques et professionnelles.

Malgré la rigueur et la transparence du cadre et des dispositifs en place à la HEP Vaud, le CAE n°5 identifie deux pistes pour l'amélioration du SAQ en matière de gestion des parcours académiques. D'abord, il semble que les processus de reconnaissance des titres et acquis étrangers puissent être rendus encore plus efficaces et transparents. Par exemple, les listes des titres étrangers reconnus pour l'admission pourraient être plus facilement accessibles en ligne et être mises à jour plus régulièrement. De même, une base de données de décisions d'admission rendues (jurisprudence) pourrait être diffusée en respectant les règles de confidentialité et d'anonymat, afin de permettre aux candidat·e·s d'autoévaluer leur admissibilité. Pour le CAE n°5, de telles améliorations pourraient alléger la charge de travail du SAcad.

Côté formation, les mécanismes d'évaluation des stages et des prestations des étudiants, bien que rigoureux, manquent parfois de coordination entre les différents acteurs (Prafo, PER), ce qui peut engendrer des variations dans l'évaluation de la formation pratique. Le développement de dispositifs garantissant une plus grande harmonisation dans le traitement des étudiant·e·s serait ici souhaitable du point de vue du CAE n°5.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Les parcours de formation suivis par les étudiant·e·s de la HEP Vaud sont bien encadrés, selon les expert·e·s. Ceux-ci observent en effet que la gestion administrative des cursus, de l'inscription aux cours et aux examens finaux est gérée adéquatement par le SAcad et régie comme il se doit par les différentes directives en vigueur dans l'institution. De fait, le cadre qui entoure les étudiant·e·s, du règlement des admissions à celui des évaluations, semble tout à fait correspondre aux activités de l'institution.

Le groupe relève que la haute école effectue un effort particulier en ce qui concerne la communication liée à ses différentes formations. Les divers règlements d'études, par exemple, sont réunis sur une page du site internet de la HEP et librement accessibles à chacun·e. Les expert·e·s soulignent également au nombre des bonnes pratiques la page « Entrée en

formation », adressée aux nouveaux-elles étudiant-e-s du Bachelor en enseignement primaire et qui présente en vidéo les éléments les plus importants de la formation.

Ces différents exemples démontrent que les critères attendus d'une haute école pédagogique sont clairement fixés et communiqués. Lors de la visite, les expert-e-s s'enquière de leur application ; elles et ils constatent que celle-ci est transparente et systématique et elles et ils n'observent aucune irrégularité en ce qui la concerne. Le groupe d'expert-e-s entend toutefois à deux reprises qu'il n'est possible pour les étudiant-e-s de consulter leurs copies d'examen qu'en cas de note insuffisante ou d'échec et que les résultats dans les différents modules ne sont pas toujours communiqués de manière différenciée (ils se résument à une note globale). Ces petites ombres au tableau sont perçues par les expert-e-s comme des potentiels d'amélioration. Les réaliser pourrait permettre aux étudiant-e-s de se situer et progresser dans leurs apprentissages, tout en augmentant la transparence des activités menées au sein de l'institution.

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est largement atteint.

Recommandation n°7 : Communiquer aux étudiant-e-s les résultats qu'elles et ils ont obtenus dans les différents enseignements, et leur offrir la possibilité de consulter leurs copies d'examen, quelles que soient les notes obtenues.

Domaine IV : 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.

Ce standard prend en compte les ressources de la haute école : personnel, infrastructure et ressources financières.

Description et autoévaluation

Le CAE n°7 observe que la gestion des ressources de la HEP Vaud est saine et solidement ancrée dans son SAQ, ce qui garantit sa pérennité et sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques. Le cadre réglementaire et les pratiques qui en résultent sont transparents et améliorés en continu. En outre, l'État de Vaud est pleinement conscient des enjeux liés à la pénurie de personnel enseignant et au développement du LLL auxquels doit répondre la HEP Vaud, comme le reflètent [le plan de législation 2022-2027 du Conseil d'État](#) ainsi que le plan stratégique 2022-2027 de l'institution (en particulier les mesures 1.1.1, 1.1.3, ainsi que les objectifs 3.1 et 3.2).

Le dispositif de gestion financière est ancré dans la LHEP (Art. 29-32), le [RFin-LHEP](#) et la [Directive 00_24](#), qui mandate l'Unité Finances (U-Fin) pour la mise en œuvre de la politique financière institutionnelle. Ce cadre assure une planification et un suivi budgétaires stricts, rigoureux et transparents. Le [processus budgétaire](#) est explicité régulièrement aux parties prenantes internes et les outils informatiques pour la comptabilité sont directement accessibles aux responsables des UER, Filières et Unités de service. Les comptes sont soumis à un système

de contrôle interne géré par l'U-Fin et vérifiés chaque année par un organe de révision indépendant. Ils font également l'objet d'une communication publique dans le cadre des rapports annuels de gestion. Les demandes de subvention annuelles sont alignées sur les objectifs du plan stratégique quinquennal, les plus récentes reflétant notamment l'engagement de la HEP Vaud à répondre aux enjeux de la pénurie d'enseignant·e·s ainsi qu'à la demande croissante en formation continue. Le fonds de réserve et d'innovation (Directive 08_03) permet à l'institution d'être agile et réactive en cas de besoins financiers imprévus.

En matière de gestion des ressources humaines, le dispositif est encadré par la LHEP (Art. 35-48), une série de directives (voir ci-après standards 4.2 et 4.3) et notamment la Directive 00_27 qui mandate l'U-RH pour la conduite de la politique des ressources humaines conformément aux orientations stratégiques de la HEP Vaud et à son cadre légal. Au niveau stratégique, le Comité de direction élabore le plan des postes, avec l'appui de la C-Plan (Directive 03_14) et du Collège académique (Directive 03_15) pour ce qui concerne les postes professoraux. En 2021, un audit RH a été mené par le Contrôle cantonal des finances, ce qui a permis de consolider de nombreux processus métiers relatifs aux engagements ordinaires, aux engagements des intervenant·e·s externes, à la fixation des salaires initiaux, au paiement des salaires, au traitement des heures supplémentaires, à la rémunération des stagiaires et aux mutations et sorties du personnel. Cette consolidation a débouché sur le développement de plateformes et d'outils informatiques de gestion centralisés accessibles aux collaborateur·trice·s et aux cadres, ainsi que sur la promulgation ou la révision de plusieurs directives RH clés comme la Directive 03_01 sur les fonctions et qualifications requises pour le PER, la Directive 03_03 sur les cahiers des charges du PER ou la Directive 03_13 sur le recrutement du PER.

La gestion des infrastructures est également réglée par la LHEP (Art. 33-34) et est confiée à l'U-Infra (Directive 00_26) pour les infrastructures physiques et à l'U-Info pour les infrastructures numériques (Directive 00_25). Une convention entre la HEP Vaud et la Direction générale des immeubles et du patrimoine garantit la mise à disposition des locaux nécessaires au fonctionnement de l'institution. Le plan stratégique 2022-2027 prévoit des mesures dédiées au développement des infrastructures et à l'utilisation efficiente des locaux dans le cadre du campus multisite (mesures 4.1.1 et 4.2.1). Au cours des dernières années, la croissance institutionnelle rapide a d'ailleurs déjà donné lieu à plusieurs projets d'extension, d'abord sur le site de Sébeillon en 2019 et celui de Sévelin en 2020. À l'horizon 2030, un nouveau campus devrait voir le jour sur le site de la Bourdonnette. En interne, l'U-Infra coordonne aujourd'hui des groupes de travail dédiés au développement de ce campus multisite, dans une perspective de réponse aux besoins de toutes les composantes de la communauté HEP et de durabilité. En outre, depuis la pandémie, les infrastructures physiques et numériques ont été adaptées de manière approfondie pour optimiser les ressources et refléter l'évolution des pratiques de travail. Parmi les transformations majeures figurent l'introduction de bureaux partagés, de cabines pour les réunions, ainsi que d'un système de réservation de salles en ligne. La convention entre la HEP Vaud et la BCUL, permettant la mise à disposition par cette dernière des ressources documentaires nécessaires au développement des prestations de l'institution, a également été renouvelée en 2019.

Afin de consolider les dispositifs de gestion des ressources de la HEP Vaud, le CAE n°7 identifie plusieurs développements possibles. En premier lieu, la communication interne autour des processus et outils de gestion devrait être améliorée pour assurer une circulation fluide des informations stratégiques et des démarches opérationnelles à entreprendre à tous les niveaux de l'organisation. Un dispositif permettant un suivi des processus RH paraît particulièrement nécessaire et permettrait de garantir le caractère transparent et équitable de ceux-ci.

En second lieu, bien que des progrès aient été réalisés ces dernières années, une meilleure diffusion des chiffres clés institutionnels, des données financières et plus généralement des

résultats des “boucles qualité” applicables à la gestion des ressources est nécessaire pour favoriser leur gouvernance transparente. En particulier, la communication relative aux données financières et aux résultats des enquêtes et des processus de collecte d’informations internes manque de rigueur, limitant l’efficacité des prises de décision stratégiques et courantes s’appuyant sur cette communication.

Enfin, les processus de gestion du temps de travail plus particulièrement et l’analyse des contraintes horaires des collaborateur·trice·s, notamment celles et ceux qui partagent leur emploi entre la HEP Vaud et des établissements scolaires, devraient être renforcé. Bien que la politique RH ait été améliorée ces dernières années pour encadrer ces pratiques, un suivi plus approfondi de leur impact pourrait permettre des ajustements bienvenus.

Évaluation du groupe d’expert-e-s

Grâce aux documents fournis, le groupe d’expert-e-s constate que la HEP Vaud possède une bonne gestion de ses ressources, tant en personnel qu’aux niveaux infrastructurel et financier. L’institution connaissant depuis plusieurs années un développement important, les expert-e-s s’intéressent surtout aux questions liées à l’évolution des ressources et à leur gestion, durant la visite.

Personnel

Le groupe d’expert-e-s constate que la HEP Vaud dispose globalement du personnel nécessaire à son bon fonctionnement, les dispositions de la LHEP lui permettant d’agir avec une grande autonomie. Les diverses Directives en vigueur au sein de la HEP planifient et concrétisent la politique de gestion du personnel de manière adéquate. Les expert-e-s notent toutefois que certain-e-s membres du personnel semblent soumis-es à une certaine pression, due au développement rapide de la HEP Vaud. Les expert-e-s suggèrent à la haute école d’y prêter attention, tout en continuant à prendre des mesures positives pour la santé au travail (cf. standard 2.4). Elles et ils soulignent en ce sens les diverses améliorations apportées ces dernières années afin de faciliter le travail et le confort des collaborateur·rice·s, telles que l’aménagement de nouvelles infrastructures numériques. D’autres mesures d’amélioration potentielles, comme les efforts de coordination et de communication mentionnés dans l’autoévaluation (qui vont dans le sens de la recommandation n°2, formulée au standard 2.1), sont perçues comme des éléments positifs par les expert-e-s, qui constatent la volonté de fournir un accompagnement adéquat au personnel de la HEP Vaud.

Lors de la visite, le groupe d’expert-e-s s’intéresse au taux d’encadrement des étudiant-e-s (22,1 étudiant-e-s par enseignant-e). La HEP Vaud confirme qu’il s’agit là d’une réelle préoccupation de la haute école et témoigne de son souhait d’en tenir compte dans ses mesures futures de développement du personnel.

Le groupe d’expert-e-s souligne enfin que la révision de la LHEP et la mise en œuvre du projet Albatros devraient permettre de soulager une partie des tensions reposant sur l’équipe de direction de la HEP Vaud, grâce à l’agrandissement du Comité de direction de trois à cinq personnes. Cette accroissement de l’équipe devrait occasionner une meilleure répartition des responsabilités et fluidifier les échanges au sein de la haute école.

Infrastructures

Le canton de Vaud met les infrastructures nécessaires à la disposition de la HEP. Celles-ci sont efficacement gérées par l’Unité infrastructures et l’Unité informatique. Selon les expert-e-s, la

coopération entre l'État et la haute école semble permettre le fonctionnement et le développement de l'institution, qui s'est agrandie ces dernières années et bénéficiera bientôt d'un nouveau campus situé à la Bourdonnette. Les expert-e-s notent ainsi que la HEP Vaud entreprend les démarches nécessaires à la mise à disposition de ressources adéquates pour ses étudiant-e-s et son personnel et relèvent les améliorations effectuées ses dernières années en ce qui concerne les différents espaces de travail mis à disposition (bureaux, cabines de réunion, etc.), ainsi que leur gestion (réservation numérique).

Elles et ils souhaitent également relever que l'information dispensée sur le site internet de la HEP Vaud – qui comprend notamment un plan du campus, les horaires des transports publics, ou encore une description de l'accès aux différents sites de l'institution – permet d'accompagner les visiteur-se-s et les étudiant-e-s de manière satisfaisante.

Ressources financières

Le budget de la HEP Vaud est établi par année civile et respecte les directives budgétaires du canton de Vaud. La provenance et l'attribution des ressources financières de l'institution correspondent aux exigences en matière de transparence, selon les expert-e-s. Le rapport de gestion, publié annuellement sur le site internet de la HEP Vaud, rend public les informations principales liées au budget et à son exploitation.

Durant la visite, le groupe d'expert-e-s s'intéresse à l'attribution des fonds pour les différents projets de recherche. Les entretiens montrent que la répartition interne, qui repose selon les témoignages sur des appels à projets, possède des critères bien définis et rencontrent un franc succès. Les chercheur-se-s bénéficient également d'un encouragement et d'un soutien adéquats en ce qui concerne les subventions externes (projets soutenus par le FNS, swissuniversities, etc.). Un des objectifs de l'axe 2 « Recherche » du plan stratégique est d'ailleurs spécifiquement lié à l'apport de fonds externes, inscrivant ainsi la volonté de diversification du financement directement dans la stratégie de la haute école.

Les expert-e-s concluent que les ressources de la HEP Vaud conviennent aux besoins de son exercice.

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est 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.

Le standard exige que l'ensemble du personnel – scientifique, administratif et technique – soit dûment qualifié. Le cadre de référence est défini par le type de haute école et, le cas échéant, par ses caractéristiques spécifiques : l'enseignement, la recherche et les prestations de services dans les hautes écoles universitaires, dans les hautes écoles spécialisées et dans les hautes écoles pédagogiques requièrent chacun des qualifications différentes. Ces qualifications ne sont pas régies par la loi, mais le Conseil des hautes écoles a émis une recommandation qui peut être utile pour répondre à ce standard.

Description et autoévaluation

Le CAE n°8 relève que la HEP Vaud dispose d'un système de gestion RH solide permettant à l'institution de s'assurer de la qualification de l'ensemble de son personnel et d'évaluer celui-ci périodiquement. Le pilotage de ce système est confié à l'U-RH ([Directive 00_27](#)), qui s'appuie notamment sur la [Politique des ressources humaines de la HEP Vaud](#) et un ensemble de directives dédiées pour en garantir la cohérence.

Pour le PAT, les dispositions applicables au personnel de l'État de Vaud prévues dans la [LPers-VD](#) (Art. 17-20 sur l'engagement et Art. 36-39 sur l'évaluation et le développement des qualifications) ainsi que le [RLPers-VD](#) s'appliquent de manière standardisée. Dans le cadre de l'autonomie de la HEP Vaud toutefois, une procédure particulière octroie depuis 2019 une certaine marge de manœuvre à l'U-RH et aux responsables des unités de la HEP Vaud pour la création et à l'actualisation de certains postes du PAT ([Directive 03_19](#)).

Pour le PER, la [Directive 03_01](#), promulguée en 2023, établit de manière univoque les qualifications requises pour l'exercice des fonctions académiques principales (chargé·e d'enseignement, professeur·e associé·e, professeur·e ordinaire). Elle précise notamment les qualifications professionnelles (diplômes et expérience d'enseignement) et scientifiques (titres et expérience permettant l'enseignement en haute école) requises. La prévalence d'un PER doté du double profil de compétences science-pratique est en effet un prérequis de la CDIP à la reconnaissance des diplômes d'enseignement, ainsi qu'un [objectif stratégique du développement des HEP et HES suisses](#). La directive sert ainsi de référence pour les engagements ainsi que l'attribution de charges institutionnelles particulières, telles que la responsabilité d'une unité ou d'une Filière. Son opérationnalisation est garantie par la [Directive 03_13](#), qui définit les procédures et les modalités d'engagement, de promotion ou de désignation du PER. Le processus d'élaboration ainsi que les composantes du cahier des charges et des feuilles de charges annuelles des différentes catégories de fonction du PER sont déterminés par la [Directive 03_03](#) qui sert de base pour la structuration de leur travail et donc pour leur évaluation périodique. La [Directive 03_06](#) régle à ce titre la procédure d'évaluation du personnel en cours de période probatoire, laquelle intervient en règle générale deux ans après l'entrée en fonction des collaborateur·trice·s et se base sur un rapport d'activité détaillé. Pour le CAE n°8, la procédure en vigueur participe efficacement à l'acquisition de la culture institutionnelle pour les nouvelles recrues, tout en favorisant leur insertion au sein des équipes dans lesquelles elles évoluent et en formalisant leurs perspectives d'évolution au sein de la HEP Vaud. La [Directive 03_11](#) régle enfin l'évaluation du personnel au moment des renouvellements de fonction, soit tous les 6 ans – tous les postes du PER étant basés sur des contrats à durée déterminée. Pour les assistant·e·s, un règlement dédié ([RA-HEP](#)) est appliqué en lieu des directives susmentionnées, cette catégorie de fonction du PER étant sujette à un régime et des contrats spécifiques.

L'engagement des PraFo est assuré par le DEF, ceux et celles-ci n'appartiennent donc pas au personnel de la HEP Vaud. Pour autant, le cadre de leurs qualifications est précisé dans la [LHEP](#) (Art. 18) et dans le [RLHEP](#) (Art. 42-49). Celui-ci est conforme aux exigences de la CDIP pour la reconnaissance des diplômes d'enseignement. Le cadre de leur suivi et de leur évaluation fait l'objet d'une [convention entre la DGEO et la HEP Vaud](#). Cette dernière exige notamment des PraFo une formation certifiée spécifique complémentaire à leurs titres d'enseignement. Il s'agit du [CAS Praticienne et praticien formateur](#), que la HEP Vaud délivre elle-même et qui fait l'objet d'une directive dédiée ([Directive 05_51](#)). En pratique, le suivi des PraFo est assuré de manière conjointe par la HEP Vaud, via le CeFoPÉ, et les établissements scolaires via la plateforme informatique IS-Academia, ce qui permet une collaboration étroite entre l'institution et les directions des établissements partenaires afin de s'assurer de leurs qualifications.

Le CAE n°8 estime que les membres des commissions de recrutement pourraient bénéficier d'une formation renforcée sur les enjeux des processus d'engagement. Cela permettrait une évaluation plus homogène et rigoureuse des compétences des candidat·e·s lors des recrutements, et garantirait un meilleur respect du cadre réglementaire et des besoins de l'institution.

Ensuite, la procédure d'évaluation du personnel en période probatoire manque de critères explicites et standardisés. En effet, la Directive 03_06 est relativement peu précise sur les attentes formelles (p.e. volume et granularité des analyses) liées au rapport d'activité sur lequel se basent les évaluations. Cela engendre des pratiques évaluatives basées sur des interprétations souvent inégales d'une UER à l'autre, tout en complexifiant la tâche des cadres responsables des évaluations.

Enfin, le CAE n°8 souligne que le suivi des PraFo n'est actuellement pas assuré au moyen de procédures et de référentiels permettant une évaluation adéquate de leurs qualifications didactiques et professionnelles, comme cela a d'ailleurs été relevé par la [Cour des comptes en 2022](#). En outre, bien que des formations continues attestées complémentaires au CAS obligatoire soient proposées par la HEP Vaud, celles-ci ne font pas l'objet d'une planification structurée ni d'un suivi d'impact rigoureux et ne semblent donc pas toujours répondre aux besoins des PraFo.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

La HEP Vaud dispose, selon les expert-e-s, d'une équipe compétente et dynamique, qui témoigne volontiers de son sentiment d'appartenance à l'institution. Les compétences et les qualifications requises pour le personnel d'enseignement et de recherche semblent tout à fait pertinentes aux yeux des expert-e-s, tout comme la Directive 03_19 qui concerne la collocation des postes du personnel administratif et technique.

Le groupe d'expert-e-s note également que l'évaluation du personnel enseignant a lieu de manière systématique. Les échanges menés lors de la visite sur place confirment que le personnel d'enseignement et de recherche est évalué à l'embauche, à la fin de la période probatoire, puis au renouvellement de ses fonctions, qui intervient tous les six ans. Le personnel administratif est quant à lui évalué chaque année par le biais d'un entretien réalisé avec le·a supérieur·e hiérarchique.

Durant la visite, la question de l'évaluation des PraFo occupe les expert-e-s, qui conviennent qu'il est en l'état difficile pour la HEP Vaud d'interagir avec les dispositifs cantonaux mis en place. Néanmoins, elles et ils recommandent qu'une charte soit instaurée pour les stages, qui pourrait contenir un code de conduite à suivre pour les PraFo (voir à ce sujet le standard 3.2 et la recommandation n°5).

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est 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.

Le standard exige qu'une haute école accréditée permette à l'ensemble de son personnel d'évoluer professionnellement et vise à cet égard en particulier la relève scientifique.

Description et autoévaluation

Le CAE n°8 souligne les efforts importants que la HEP Vaud a déployés ces dernières années pour promouvoir le développement professionnel de son personnel et la relève scientifique. Le développement professionnel et scientifique est en effet inscrit dans le plan stratégique institutionnel 2022-2027 (mesure 4.2.2). Au quotidien, les efforts sont coordonnés par le **Pôle développement professionnel** de l'U-RH et l'équipe du **Programme PAIR·ES** au sein du Rectorat. Ils sont encadrés par la **Politique de formation et de développement professionnel** de l'institution, ainsi qu'un ensemble de directives régulant les mesures déployées et les soutiens octroyés.

Pour le PAT, les dispositions relatives à la formation permanente de la **LPers-VD** (Art. 37-39) s'appliquent. Elles prévoient notamment un droit de formation minimum de trois jours par an. En complément, la **Directive 03_16**, (qui s'applique également au PER) précise les modalités d'octroi de soutiens institutionnels pour la poursuite de formations certifiantes ou diplômantes.

Pour le PER ne disposant pas de titre de doctorat, l'institution offre la possibilité d'obtenir un soutien à la réalisation d'une thèse. La **Directive 03_08** détermine les modalités d'octroi de ce soutien pour les chargé·e·s d'enseignement et le corps professoral, alors que c'est le **RA-HEP** qui s'applique pour les assistant·e·s. La **Charte du doctorat**, élaborée par l'ADA, formule des recommandations à propos des valeurs et principes qui soutiennent la relation des partenaires impliqués dans les doctorats réalisés à la HEP Vaud. Tou·te·s les doctorant·e·s bénéficient en outre du Programme d'appui institutionnel à la relève (**PAIR·ES**), initié en 2023 par le Rectorat. PAIR·ES propose informations, formations, accompagnements et mises en réseaux aux doctorant·e·s, tout en assurant également le monitoring de l'évolution du corps doctoral en collaboration avec l'U-RH.

Pour le PER impliqué dans l'enseignement des didactiques disciplinaires, le **Centre de compétence romand en didactique disciplinaire** (2Cr2D) a pu offrir, entre 2018 et 2024, un soutien significatif à la formation de niveau Master et Doctorat et au développement de projets au croisement de la recherche et des pratiques d'enseignement. Le 2Cr2D était issu de la collaboration des six institutions romandes de formation des enseignants au sein du CAHR. Le Centre cessera toutefois ses activités en 2025.

Pour le PER ne disposant pas de titres d'enseignement, la HEP Vaud a lancé à la rentrée 2024 un **CAS en Connaissances des pratiques d'enseignement**, qui permet aux profils scientifiques de développer leurs compétences professionnelles, notamment en matière de pédagogie et de didactique (**Directive 05_71**). Cette initiative reflète la volonté de l'institution de contribuer de manière proactive au renforcement du double profil de compétences de la relève des HEP suisses, ce qui constitue une mesure d'opérationnalisation très concrète de la stratégie nationale en la matière inscrite dans le **programme P11 de swissuniversities**.

Enfin, pour le corps professoral, la **Directive 03_02** définit les conditions d'octroi de congés scientifiques à des fins de recherche et de publication.

Pour le CAE n°8, la politique institutionnelle en matière de développement professionnel et de soutien à la relève pourrait être consolidée à plusieurs niveaux. En premier lieu, le comité observe qu'il est aujourd'hui difficile d'apprécier l'impact des différentes mesures et des soutiens accordés en l'absence d'un suivi et d'une évaluation coordonnés des formations et études effectuées. Pour le CAE n°8, cette absence de suivi ne permet aujourd'hui pas à la HEP Vaud de vérifier si ses objectifs en matière de développement professionnel et scientifique sont atteints.

En outre, le CAE n°8 observe que certains acteurs institutionnels s'interrogent quant aux critères appliqués lors des processus d'octroi des soutiens demandés, notamment dans le cadre de la **Directive 03_08**, ce qui peut engendrer des sentiments d'inégalité, particulièrement en contexte de restriction budgétaire.

Enfin, le comité s'alarme de l'interruption des programmes de formation et de recherche en didactique disciplinaire du 2Cr2D, qui représente une menace pour le soutien à la relève dans ce domaine pourtant essentiel au développement des HEP de Romandie.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Les employé-e-s de la HEP Vaud collaborent de manière transversale, profitant de développer leurs compétences individuelles et professionnelles. La haute école se montre ainsi soucieuse du développement des compétences adéquates pour son personnel – l'autoévaluation du standard 4.2 en propose d'ailleurs un exemple, en réfléchissant à la formation des participant-e-s aux commissions de recrutement – et offre des formations régulières à son personnel. L'institution a d'ailleurs établi des critères précis à ce sujet, qu'elle applique systématiquement à l'ensemble de ses employé-e-s.

Le groupe d'expert-e-s note le soutien apporté à la réalisation de doctorats (PhD). La promotion ainsi faite du double profil de compétence est un élément important, et les expert-e-s encouragent la HEP à continuer dans cette direction. Elles et ils relèvent toutefois que les dispositifs de soutien apportés aux doctorant-e-s – comme le programme PAIRS par exemple – ne semblent pas connus de tou-te-s les potentiel-le-s bénéficiaires, qui dépendent également d'autres institutions que de la HEP Vaud. Il serait sans doute bon d'en améliorer la promotion.

Les expert-e-s souhaitent relever le grand soutien offert aux chercheur-se-s concernant l'Open Science. Les investissements importants – tant en ressources humaines que financières – devraient permettre à la HEP Vaud de pleinement profiter des possibilités offertes par la science ouverte dans les années à venir.

Durant la visite, les expert-e-s se sont également intéressé-e-s à la suppression du Centre de soutien à l'enseignement. Il leur a été communiqué que les prestations de soutien n'avaient pas disparu, mais qu'elles étaient désormais prises en charge par d'autres organes, comme le Centre de soutien à l'e-learning, par exemple.

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est largement atteint.

Recommandation n°8 : Continuer à investir dans le développement du double profil de compétences, en commençant par mieux communiquer les dispositifs de soutien adressés aux doctorant-e-s.

Domaine V : 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 connues du personnel, des étudiants et, le cas échéant, des parties prenantes externes.

Le standard vise à ce que la haute école fasse connaître sa stratégie d'assurance qualité en interne et en externe – ceci en relation avec le standard 1.1. Le standard exige en outre que la mise en œuvre et les résultats de la stratégie d'assurance qualité soient communiqués, c'est-à-dire que les boucles de qualité soient fermées.

Description et autoévaluation

Le CAE n°9 estime que la HEP Vaud a mis en place plusieurs mesures efficaces pour communiquer et faire connaître sa stratégie d'AQ, son système d'AQ et les résultats de celui-ci auprès de l'ensemble de sa communauté.

Un **document institutionnel de référence** a été établi en 2022, conformément à la recommandation reçue de l'AAQ en 2019 de présenter de manière synthétique la stratégie d'AQ de la HEP Vaud. Cette brochure établit clairement les fondements de cette stratégie et du SAQ de la HEP Vaud. Elle est complétée d'un **reader's digest**, remis lors de l'intégration des nouveaux et nouvelles collaborateur·trice·s, qui offre un résumé clair de la stratégie et de la distribution des responsabilités en matière d'AQ. Le dispositif d'autoévaluation des unités, élément central du SAQ, fait également l'objet d'une **brochure de communication**. Ces supports sont aisément disponibles sur le site internet de l'institution, permettant un accès large et transparent et contribuant à la visibilité des activités liées à l'AQ. En outre, le CeQual mène des actions de communication régulières, alignées sur sa **stratégie de communication**. Il s'agit par exemple de messages intégrés dans des newsletters internes ou publiques, d'interventions au sein d'instances représentatives, ou de **campagnes vidéos ciblées**.

La refonte du site internet de la HEP Vaud en 2024 a rendu l'accès aux pages liées à l'AQ plus aisé et intuitif. La qualité figure désormais comme l'un des engagements institutionnels clés dans **le menu racine du site**, aux côtés de la durabilité et de l'égalité. Deux pages présentent **le Centre assurance qualité** et **la Commission participative qualité**, une autre **la stratégie et le système d'AQ**, et une encore est dédiée aux processus de **l'accréditation institutionnelle et de la reconnaissance CDIP**. Sur les portails internes, les dispositifs d'AQ principaux sont présentés à leurs publics-cibles, par exemple **l'EEE sur le portail étudiant·e·s**.

Enfin, les résultats des différents dispositifs du SAQ sont communiqués de manière différenciée, en fonction de leur nature, de leurs responsables et des publics concernés. Les **rapports de gestion**, par exemple, qui résultent du processus de suivi de l'implémentation du plan stratégique quinquennal, sont disponibles sur le site internet et leur publication est communiquée via **la newsletter mensuelle interne**. Les résultats de l'EEE, quant à eux, sont communiqués aux étudiant·e·s dans le cadre des modules, ainsi qu'aux responsables des UER et au Comité de direction. Les rapports d'autoévaluation périodiques des unités, en revanche, sont confidentiels et ne sont pas communiqués au-delà des unités concernées et du Comité de direction.

Le CAE n°9 identifie quelques lacunes dans la diffusion de l'information relative à l'AQ. En premier lieu, la stratégie de distribution des supports imprimés manque de clarté et de systématisme, notamment pour les nouveaux et nouvelles collaborateur·trice·s.

Ensuite, le CAE n°9 constate que, bien que la transmission des résultats de l'EEE aux étudiant·e·s soit encouragée dans la Charte institutionnelle de l'EEE, la systématisme de cette transmission n'est pas vérifiée. L'exploitation des données sur la satisfaction des étudiant·e·s et des PraFo recueillies par l'USIAP pour consolider les pratiques d'amélioration continue et alimenter les efforts de communication sur l'AQ pourrait en outre être renforcée.

Enfin, chaque composante de la HEP Vaud gérant ses propres canaux et stratégies de communication de ses résultats, des disparités prononcées existent et compliquent l'émergence d'une vision globale des pratiques en matière de communication des résultats du SAQ.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Si des améliorations mineures – d'ailleurs identifiées par la HEP Vaud – pourraient encore être apportées, le groupe d'expert-e-s salue les actions entreprises pour améliorer l'explicitation de son système d'assurance qualité. Il note en ce sens que la recommandation n°1 formulée lors de la dernière accréditation a parfaitement été prise en compte par l'institution. De fait, on trouve aujourd'hui, sur le nouveau site internet de la HEP Vaud, un *reader's digest* vulgarisant l'essentiel de la stratégie et des principes qualité de l'institution, désormais accessibles à tou-te-s. Ce document sert également de présentation du SAQ aux nouveaux-lles collaborateur·rice·s.

Les expert-e-s observent également une diversité de canaux permettant la diffusion des processus qualité internes et externes. Le groupe d'expert-e-s souhaitent ici souligner deux bonnes pratiques : (i) la brochure présentant le dispositif d'autoévaluation des unités – qui permet à ses usager·ère·s d'en saisir l'essentiel – et (ii) les clips vidéo explicitant l'accréditation institutionnelle et publiés en ligne. Ces deux dispositifs démontent la volonté de la HEP de communiquer de manière transparente sur ses dispositifs d'assurance qualité.

Les expert-e-s soulignent également la conduite récente d'une étude sur la fermeture des boucles qualité au sein de l'institution. Bien que les participant·e·s au SAQ aient parfois un sentiment de décalage entre les feedbacks rendus et les résultats obtenus (voir à ce sujet le standard 2.1), les résultats de l'enquête montrent que les dispositifs fonctionnent plutôt bien. Les expert-e-s en obtiennent d'ailleurs la confirmation lors de la visite, récoltant des témoignages indiquant la fermeture des boucles qualité et la communication aux intéressé·e·s des résultats obtenus et des mesures prises (notamment par courriel).

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est entièrement atteint.

Standard 5.2 :

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

Le standard vise à ce que la haute école donne aux parties prenantes externes des informations transparentes sur ses activités et son offre d'enseignement. Ce dernier aspect est également lié au standard 3.4.

Description et autoévaluation

Le CAE n°9 observe que la HEP Vaud a développé une stratégie et des pratiques structurées, transparentes et modernes en matière de communication externe. **L'approche multicanaux et multipublics de l'institution** est coordonnée par l'U-Comm (**Directive 00_23**), centre de compétence interne rassemblant de nombreux·ses professionnel·le·s des métiers de la communication. Dans un contexte où l'augmentation des effectifs estudiantins de la HEP Vaud reste un enjeu majeur, la communication externe fait en outre l'objet d'une mesure dédiée dans le plan stratégique 2022-2027 (mesure 4.1.4).

Entre 2020 et 2024, la HEP Vaud a mené **un projet de refonte complète de son site internet**. Le nouveau site facilite de manière significative l'accès aux informations sur les programmes d'études, diplômes et activités de l'institution, étant structuré pour offrir une navigation intuitive et une information ciblée en fonction des profils des utilisateur·trice·s au moyen de portails dédiés. La refonte web a été accompagnée d'une présence accrue sur les réseaux sociaux **LinkedIn, Facebook, TikTok, Instagram, et X**. Les comptes institutionnels sont gérés par une équipe dédiée et permettent **une communication adaptée aux publics cibles de ces réseaux**. Enfin, **l'offre de newsletters** générales, thématiques ou orientées par public a été progressivement étoffée au fil des années.

Au-delà des outils digitaux, la HEP Vaud a renforcé sa visibilité au travers d'une **offre événementielle riche**, qui inclut des portes ouvertes et une présence sur divers salons professionnels. Des supports physiques dynamiques, tels que des posters interactifs munis de QR codes, sont désormais affichés sur l'ensemble du campus, permettant une mise à jour continue des informations diffusées sans remplacement des affiches. Dans le bâtiment principal du campus des Cèdres, un espace d'accueil a également été ouvert à la rentrée 2024 afin d'accueillir, d'informer et d'orienter les étudiant·e·s.

Le CAE n°9 identifie plusieurs aspects de la stratégie et des outils de communication institutionnels à améliorer. Il s'agit en premier lieu du site internet, dont la nouvelle version a été lancée en 2024 et dont les portails publics et internes nécessitent encore de nombreux ajustements afin d'être pleinement fonctionnels.

Il s'agit ensuite des instruments de communication portant sur les formations (guides en ligne, application mobile), qui sont pour certains au stade de projet pilote et doivent donc être améliorés et déployés de manière systématique, au bénéfice de l'ensemble des publics-cibles des prestations de la HEP Vaud. Pour ces outils en particulier comme pour d'autres, l'implication des étudiant·e·s et des participant·e·s aux formations continues pourrait être encouragée.

Enfin, à l'ère des réseaux sociaux, le CAE n°9 considère que la HEP Vaud ne peut plus, en tant qu'institution publique de l'enseignement supérieur, se dispenser de la mise en œuvre d'une charte éthique relative à leur utilisation et aux enjeux de liberté académique, de liberté d'expression et d'indépendance des opinions y étant associés.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Les expert-e-s estiment que la haute école publie des informations riches et variées, tant sur ses programmes d'études (plans d'études, règlements, calendriers, listes des diplômé-e-s, etc.) que sur ses activités (vie associative et de l'institution, manifestations diverses, évènements, etc.) ou son fonctionnement (description des instances et organisation de la HEP, rapports de gestion, chiffres clés, assurance qualité, etc.). Le nouveau site internet de la HEP Vaud est, en ce sens, particulièrement riche, et les expert-e-s notent que l'institution exploite divers canaux de communication, puisqu'elle est également active sur les réseaux sociaux.

Au vu des documents et publications consultés, les expert-e-s estiment que l'information publiée par la HEP Vaud est honnête, pertinente et régulière.

Le groupe d'expert-e-s estime que le standard est entièrement atteint.

4. Plan d'action pour le développement du système d'assurance qualité

Le plan d'action pour le développement du SAQ constitue la synthèse des propositions de développement faites par l'ensemble des acteurs et actrices impliqué-e-s dans la démarche d'autoévaluation et d'évaluation externe.

Tenant déjà compte des résultats du processus, la structure du plan de développement du SAQ a été repensée par comparaison à celle des plans de 2018 et 2022, dans un souci de mise en cohérence des dispositifs d'AQ (cf. standard 1.2), de limitation de la dispersion des référentiels internes (cf. standard 1.4), et d'une meilleure intégration des mesures de développement du SAQ au développement de la HEP Vaud elle-même (cf. standard 1.1). La structure par processus, reconnue comme pertinente par les expert-e-s externes, est maintenue, mais ce sont les axes du plan stratégique quinquennal qui servent de base à la structuration des objectifs et des mesures retenues dans ce plan.

Liste des mesures :

Processus et dispositifs d'AQ liés à l'enseignement

- Développement du réseau alumni ;
- Amélioration de l'accessibilité et de la visibilité internationale ;
- Renforcement de la mobilité et de l'accompagnement
- Amélioration de la reconnaissance des diplômés étrangers
- Harmonisation de l'évaluation des stages
- Renforcement du suivi des qualifications didactiques des PraFo
- Renforcement du rôle de l'USIAP dans la communication des résultats du SAQ
- Garantie de la communication des résultats de l'EEE aux étudiant-e-s
- Amélioration de la communication relative à la formation de base et continue
- Amélioration de la communication relative à la formation de base et continue

Processus et dispositifs d'AQ liés à la recherche

- Organisation des soutiens à la recherche afin d'en accroître l'efficacité et l'efficacé

- Amélioration de l'évaluation interne et du suivi des activités de recherche
- Institutionnalisation d'un Pôle relève scientifique
- Développement d'une nouvelle offre de prestations en didactique disciplinaire

Processus et dispositifs d'AQ liés à la formation continue et aux services à la cité

- Renforcement de l'enseignement aux adultes et de l'hybridation de la formation
- Établissement d'un inventaire centralisé des prestations de services
- Spécification des évaluations de prestations de services

Processus et dispositifs d'AQ liés à la politique institutionnelle

- Actualisation et simplification de la documentation de référence
- Amélioration continue du SAQ
- Valorisation des composantes et de l'impact du SAQ
- Visibilisation, diffusion et appropriation du SAQ
- Renforcement de l'intégration du SAQ dans la stratégie globale
- Optimisation de l'articulation entre les dispositifs du SAQ
- Amélioration de la cohérence et de la visibilité des dispositifs d'AQ
- Renforcement de la transparence et de la diffusion des améliorations apportées au SAQ
- Clarification des rôles et responsabilités des instances représentatives
- Soutien à l'utilisation des dispositifs qualité existants
- Amélioration du suivi de l'implémentation du plan d'actions pour le développement du SAQ
- Clarification et amélioration de la coordination du rendre-compte interne
- Renforcement de l'accompagnement par le CeQual
- Modélisation et documentation des processus décisionnels
- Amélioration de la transparence et de l'accessibilité des processus décisionnels
- Extension du SAQ aux processus décisionnels
- Renforcement de la sécurité et de la centralisation des données et de l'information
- Modélisation des processus de gestion de l'information
- Développement de la BI
- Harmonisation des conditions-cadres pour la participation des groupes représentatifs
- Renforcement de la transparence et de valorisation de la participation institutionnelle
- Intégration complète de la durabilité dans le SAQ
- Renforcement de la durabilité sociale et de la SST
- Intégration complète de l'égalité dans le SAQ
- Évaluation et mise à jour du plan d'action égalité des chances et diversité
- Établissement de partenariats externes pour le soutien des personnes vulnérables
- Standardisation et coordination des autoévaluations
- Amélioration de la communication des résultats des évaluations
- Renforcement de la communication interne
- Consolidation de l'accessibilité des données
- Optimisation de la gestion des ressources humaines et du temps de travail
- Formation des membres des commissions de recrutement
- Standardisation des critères d'évaluation en période probatoire
- Consolidation du suivi et de l'évaluation des mesures de développement professionnel octroyées aux collaborateur·trice·s

5. Thèmes ciblés

Pour la réaccréditation, l'AAQ a introduit le choix de « thèmes ciblés » : d'une part, les expert-e-s choisissent un domaine thématique qu'ils souhaitent examiner de plus près sur la base de la première accréditation et/ou de l'autoévaluation, afin de procéder à leur évaluation. Les thèmes s'orientent vers les standards de qualité.

Les expert-e-s ont choisi le thème suivant : « Constitutions et circulations des savoirs »

Avec le choix de son thème ciblé, inscrit dans le standard 3.1, le groupe d'expert-e-s a souhaité explorer les différentes voies de création et de communication de la connaissance à la HEP Vaud. Pour l'occasion volontairement envisagées dans leur pluralité, les constitutions et les circulations des savoirs ont été au cœur du questionnement des expert-e-s, qui ont choisi d'étudier les échanges existant entre les différentes activités de la haute école. Ce sont ces *flux*, circulant au sein de la haute école mais aussi entre la haute école et la réalité du terrain, que les expert-e-s ont souhaité explorer.

En ce sens, les expert-e-s se sont intéressés à l'implication des pratiques professionnelles dans la recherche de la HEP Vaud. Elles et ils ont essayé de saisir la manière dont la recherche est pensée en relation avec les acteur-rice-s de terrain. Quelles réponses la HEP Vaud peut-elle apporter aux défis posés par la profession enseignante ? Quel rôle la « veille métier » joue-t-elle dans la définition des activités de recherche ? Comment les évolutions du monde professionnel sont-elles intégrées dans la stratégie de recherche de l'institution ?

Plus vastement, les expert-e-s ont questionné l'intégration des résultats de recherche dans les autres activités de la HEP Vaud – principalement les prestations de services et l'enseignement – et au-delà, explorant ainsi la circulation des savoirs. Elles et ils ont enrichi leur réflexion de différents éclairages, en intégrant par exemple des éléments liés à l'égalité ou à la durabilité.

Le thème ciblé choisi par les expert-e-s a fait l'objet de riches échanges lors de la visite sur place. Les éléments pertinents pour l'accréditation apparaissent au standard 3.1.

De même, la haute école a la possibilité de mettre l'accent sur un ou plusieurs thèmes. Elle peut utiliser le créneau d'entretien mis en place lors de la visite sur place pour refléter un thème avec des pairs, qui sert à son développement ultérieur de la qualité. Ce thème est pertinent pour l'accréditation dès qu'il touche aux standards de qualité. L'évaluation et l'analyse sont intégrées au chapitre 3 du présent rapport.

La HEP Vaud a choisi le thème suivant : adaptation de la LHEP et de la structure organisationnelle

Malgré la pertinence reconnue des dispositifs de gouvernance au service du pilotage par la qualité de la HEP Vaud, l'institution se situe aujourd'hui à un moment charnière de son histoire, conséquence de son développement rapide et de la multiplication des défis auxquels elle fait face. C'est pourquoi sa structure et son organisation doivent aujourd'hui évoluer.

Sur mandat du Conseil d'État, la Direction générale de l'enseignement supérieur et le Comité de direction de la HEP Vaud ont enclenché en 2023 un projet d'adaptation de la LHEP et de l'organisation de l'institution. Cette démarche, qui a fait l'objet d'une **note d'orientation au début de l'année 2024**, est aujourd'hui coordonnée au niveau du Secrétariat général par une cheffe de projet dédiée. Le projet, désormais connu sous le nom d'Albatros, est conduit de manière résolument participative et **les collaborateur·trice·s de l'institution sont informé·e·s régulièrement**

des avancées du projet. En soi, celui-ci constitue une « boucle qualité » dont la pleine réalisation constitue un enjeu crucial pour la HEP Vaud. C'est la raison pour laquelle l'institution a souhaité sélectionner cette démarche comme « thème de prédilection » dans le cadre du renouvellement de son accréditation institutionnelle. Elle souhaite ainsi tirer profit de la procédure pour nourrir la révision légale et structurelle et soutenir le développement de la qualité de sa gouvernance et de ses prestations.

La version actuelle de la **LHEP** a été adoptée en 2007 par le Grand Conseil vaudois. Elle est entrée en vigueur en 2008 et ses dispositions ont été mises en œuvre progressivement jusqu'en 2012. Une première révision de la loi a été effectuée en 2018 afin de renforcer l'autonomie de la HEP Vaud, d'harmoniser certaines dispositions avec celles des autres hautes écoles vaudoises et d'adapter une première fois sa structure organisationnelle en intégrant dans la loi l'existence des Unités de service.

C'est à nouveau une phase de révisions coordonnées des lois sur l'Université de Lausanne (LUL), sur les hautes écoles vaudoises de type HES (LHEV), et sur la Haute école pédagogique (**LHEP**) qui sous-tend le processus actuel. Cette fois-ci, le processus en cours porte sur plusieurs thèmes centraux pour la qualité de la gouvernance et des prestations de la HEP Vaud :

Pilotage institutionnel. La loi actuelle confie à un Comité de direction composé de trois personnes seulement la plupart des décisions institutionnelles (**LHEP** Art. 21-23). Cette configuration est obsolète en regard des besoins en matière de pilotage, ceux-ci étant décuplés par l'augmentation de l'effectif étudiant et du personnel, la multiplication des sollicitations issues des milieux professionnels de l'enseignement, l'augmentation des attentes externes de rendre compte et internes de meilleure implication du personnel, ainsi que la dispersion géographique sur plusieurs sites physiques.

Clarification des responsabilités à l'interne de l'institution. Depuis quelques années, il est apparu nécessaire de revoir les rôles et compétences des différents organes et structures internes de la HEP Vaud. L'objectif est de mieux identifier les processus de décision et les responsabilités de chacun·e. Il devient donc essentiel de redéfinir, voire d'adapter, ces rôles, compétences, ressources et modes de collaboration entre les différentes composantes de l'institution (voir standards 2.1 et 2.2)

Formation de la relève scientifique. La **LHEP** encourage la HEP Vaud à soutenir la relève scientifique en collaboration avec les autres hautes (**LHEP** Art. 6). Pour renforcer cet engagement, il serait pertinent d'élargir le droit de co-direction des thèses de doctorat, aujourd'hui réservé aux professeur·e·s HEP ordinaires (**LHEP** Art. 42), aux professeur·e·s HEP associé·e·s et chargé·e·s d'enseignement titulaires d'un doctorat. Il s'agit donc d'adapter la loi en conséquence.

Présence aux cours. La **LHEP** ne lie actuellement pas l'obtention d'ECTS à l'obligation de suivre les cours (**LHEP** Art. 56). Cette disposition générale, atypique au niveau d'une loi du domaine de l'enseignement supérieur, est peu compatible avec une formation à visée professionnalisante.

Processus de recours. La loi actuelle prévoit qu'une Commission de recours (**LHEP** Art. 58-59) soit chargée de traiter les contestations des décisions du Comité de direction (sous réserve des compétences du Tribunal des prud'hommes de l'Administration cantonale). Toutefois, avec une cinquantaine de recours annuels, les délais de traitement, souvent supérieurs à six mois et pouvant dépasser deux ans, nécessitent une optimisation des procédures afin d'assurer une gestion plus efficiente et réactive.

Contrats du PER. La nature et la durée du contrat qui lie le PER à l'État de Vaud est aujourd'hui en question dans toutes les hautes écoles du canton. Les lois prévoient en effet des contrats de

durée déterminée de six ans renouvelables (LHEP Art. 47) peu propices à l'attractivité de la place académique vaudoise.

Input par le groupe d'expert-e-s

Les expert-e-s ont donné à la haute école un premier feedback oral sur le thème choisi dans le cadre du débriefing, soulignant notamment que le projet Albatros pouvait être une réponse bienvenue à la complexité du système organisationnel de la HEP Vaud, ainsi qu'elles et ils l'ont observé au standard 2.1. Par la voix de leur Président, elles et ils ont également jugé le projet ambitieux et d'une grande complexité, et se sont dit-e-s satisfait-e-s de constater que la HEP Vaud est véritablement actrice de son développement.

Les expert-e-s ont également observé des éléments présentés ci-dessous, dont elles et ils souhaitent aujourd'hui faire part de manière plus développée à la haute école.

Les expert-e-s tiennent tout d'abord à souligner une fois encore que le projet Albatros leur semble le fruit d'un dialogue sain entre les parties prenantes internes et externes de l'institution. En effet, si la nécessité d'adapter la gouvernance apparaît aujourd'hui comme une évidence, les expert-e-s sont conscient-e-s du chemin que l'institution doit parcourir et loue sa capacité de dialogue avec les différent-e-s partenaires et corps impliqué-e-s. En ce sens, elles et ils souhaitent souligner que l'idée de rendre toutes les informations relatives au projet sur un espace interne, en tout temps accessibles au personnel de la HEP, est un geste appréciable.

En regard du projet lui-même, le groupe d'expert-e-s observe qu'il est bien structuré. Il est la preuve que le système d'assurance qualité et la gouvernance de la HEP Vaud s'alimentent selon un cercle vertueux.

Le groupe d'expert-e-s souhaite toutefois partager avec le groupe de projet deux principaux points d'attention, qu'il considère comme étant dignes d'un intérêt particulier.

Structure organisationnelle et gouvernance

Lors des échanges menés durant la visite, les questions de gouvernance et de structure organisationnelle ont largement été abordées. Les expert-e-s ont ainsi appris que la révision de la LHEP devrait permettre à la haute école de compter sur un Comité de direction composé de cinq membres contre trois à l'heure actuelle. Le groupe d'expert-e-s salue cette évolution, qui permettra à la HEP Vaud de mieux répondre aux exigences nouvelles, posées par son développement rapide de ces dernières années. Une gouvernance plus forte permettra en outre de mieux dessiner le profil de la haute école, alors pleinement « académisée ». Comme elles et ils l'ont déjà fait au standard 2.1, les expert-e-s encouragent ici la HEP à songer à mieux inclure ses activités principales dans la gouvernance et à veiller à leur représentation équilibrée. Cet ancrage stratégique – aujourd'hui encore trop peu marqué pour la recherche et les prestations de services – permettra à l'institution de remplir sa mission plus aisément et renforcera le pilotage et le suivi de ses activités.

La révision d'une partie de la structure organisationnelle devrait également permettre, selon les expert-e-s, d'améliorer certains processus décisionnels internes. En ce sens, elle doit pouvoir mener à une véritable clarification des rôles et des responsabilités de chacun-e. Il est essentiel, pour les expert-e-s, que la HEP Vaud profite du projet Albatros pour veiller à la simplification de sa structure décisionnelle. Si le groupe d'expert-e-s loue la démarche participative très présente dans la haute école, il tient également à souligner que les très nombreuses instances (comités, commissions, etc.) provoquent un sentiment récurrent d'incompréhension chez les parties

prenantes internes et entraînent parfois des attentes erronées quant au pouvoir décisionnel des parties prenantes internes. Il est donc important que le projet Albatros porte une attention particulière à la simplification de la structure organisationnelle et des processus décisionnels. En ce sens, les expert-e-s recommandent par exemple, pour la gouvernance, de définir en amont très précisément la notion de « gouvernance participative » utilisée dans le projet.

De plus, les expert-e-s proposent également à la HEP Vaud de saisir l'occasion du projet Albatros pour revoir l'insertion de certaines instances dans l'institution. Par exemple, la restructuration pourrait être l'occasion d'une meilleure intégration de IPÉ, qui peine aujourd'hui à trouver le soutien nécessaire à son bon fonctionnement (cf. standard 2.5). Les expert-e-s relèvent d'ailleurs que, si les enjeux de la durabilité sont inclus dans le projet Albatros, ceux de l'égalité des chances n'y sont pas clairement introduits. Elles et ils suggèrent au groupe de projet d'y remédier sans attendre.

Communication

Bien que la stratégie de communication qui a été présentée aux expert-e-s leur ait paru tout à fait pertinente, elles et ils rappellent qu'il est essentiel qu'un projet d'une aussi grande envergure possède une communication particulièrement proactive. En effet, afin que les différentes parties puissent s'identifier au projet – et ce à toutes ses étapes –, il est important qu'elles puissent saisir la *vision* du projet Albatros. Dans une optique optimiste et fédératrice, il apparaît important qu'elles puissent la *partager*.

Comme tout changement majeur, le projet Albatros risque de rencontrer des résistances. Si ces dernières peuvent engendrer une insécurité pour le groupe de projet, il est important qu'il les anticipe, puis les prenne en considération, afin d'accompagner de manière adéquate les changements provoqués, le moment venu. Les expert-e-s soulignent en ce sens l'importance non seulement d'une communication à l'interne, mais également à l'externe de l'institution. Les parties prenantes externes (instances cantonales partenaires, par exemple) doivent être informées régulièrement des avancées internes, afin que le changement puisse être conduit avec le plus d'harmonie possible.

Enfin, afin de créer une culture du changement à la HEP Vaud, les expert-e-s encouragent l'institution à poursuivre son processus participatif. Elles et ils notent qu'il pourrait être bénéfique, à terme, d'inclure les étudiant-e-s ou les PraFo dans le projet, de sorte à révéler la dimension identitaire du projet.

Le groupe d'expert-e-s espère que ces pistes de réflexion viennent enrichir les échanges menés lors de la visite sur place et soutiennent la HEP Vaud dans ses réflexions.

6. Résumé de l'évaluation et recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s

Lors de son débriefing, le groupe d'expert-e-s a fait part à la HEP Vaud de ses premiers éléments d'analyse. Il a ainsi brossé un portrait des points forts de l'institution et de ses potentiels d'amélioration, dont voici la synthèse :

Points forts

- La HEP Vaud possède une stratégie institutionnelle claire, qui correspond à son type d'institution.
- La structure de la haute école permet une grande participation des différents groupes représentatifs. La Commission du personnel est en ce sens un levier de dialogue institutionnel important, qui agit comme un dispositif commun de recherche de solutions.
- Les Unités de services sont bien structurées, notamment le Service académique et Grant Office, qui sont d'un soutien précieux pour les groupes auxquels ils sont adressés.
- Le système d'assurance qualité est globalement bien intégré dans la haute école ; il propose des pratiques variées, adaptées aux différents organes de la HEP et suffisamment flexibles pour permettre leur appropriation par les divers utilisateur-ric-e-s, ce qui promeut une culture de la qualité partagée au sein de la HEP.
- Le SAQ soutient la stratégie institutionnelle et la mission de l'institution, à la fois grâce à des circuits longs et des circuits courts.
- La HEP Vaud se profile comme une institution professionnalisante, ce que traduisent les échanges riches entre la recherche et la formation.
- L'Open Science est encouragée dans l'institution et les chercheur-se-s bénéficient d'un excellent accompagnement.
- Le rôle de l'intelligence artificielle est pris au sérieux et les expert-e-s estiment que la communication et les échanges d'information sur cet outil sont bien menés.
- Les ressources permettent un développement pérenne de l'institution.
- Depuis la première accréditation, les enjeux de durabilité sont largement pris en considération. La nomination d'une référente durabilité est perçue comme un élément positif.
- La communication des principes d'assurance qualité auprès des différentes parties prenantes est bien menée. Le SAQ est bien connu des parties prenantes. La qualité et ses processus sont suffisamment visibles.
- Le site internet de l'institution est clair et dispense un bon nombre d'informations utiles à des publics différents.

Potentiels d'amélioration

- La structure organisationnelle de la HEP Vaud est complexe, les processus décisionnels apparaissent parfois comme obscurs aux employé-e-s et la répartition des responsabilités est peu lisible, notamment dans les instances de gouvernance et de pilotage.
- Le SAQ n'apparaît pas encore comme un outil de pilotage complet. Il pourrait être mieux intégré à la stratégie institutionnelle.
- Le SAQ doit veiller étroitement à la fermeture des « boucles qualité » et à une meilleure coordination des différents processus et calendriers, dans les démarches d'autoévaluation notamment.
- Le SAQ peine à inclure certaines instances lorsqu'elles s'éloignent de la gouvernance (IPÉ par exemple) et qui échappent alors à des mesures de suivi pourtant essentiel à leurs activités.
- La recherche et les prestations de services manquent encore d'un ancrage stratégique fort dans la gouvernance. Elles sont, de fait, encore insuffisamment structurées et évaluées au niveau institutionnel.
- Il manque encore des outils de suivi et d'évaluation pour la recherche et les prestations de services.
- Un recueil institutionnel des documents officiels (directives, etc.) de la HEP et des services à disposition de la communauté doit encore être créé.

- Bien qu'il y ait beaucoup d'intentions, la promotion de l'égalité doit encore largement être développée, structurée et suivie. L'indépendance organisationnelle de l'IPÉ ne lui permet pas d'obtenir le soutien nécessaire pour remplir sa mission.

Recommandation d'accréditation

Sur la base du rapport d'autoévaluation de la HEP Vaud du 27 février 2025 et de la visite sur place des 12-13 juin 2025, le groupe d'expert-e-s recommande l'accréditation de la HEP Vaud avec les trois conditions suivantes :

Condition n°1 : La HEP Vaud augmente la transparence de ses processus décisionnels et de la distribution des responsabilités et s'assure que les uns comme les autres soient clairement explicités et compris par les membres de la haute école.

Condition n°2 : La HEP Vaud établit un plan d'action pour l'égalité des chances et l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes, contenant des objectifs et des indicateurs, et fournit les conditions et le soutien nécessaires à son suivi et à sa bonne réalisation.

Condition n°3 : La HEP Vaud développe les dispositifs nécessaires pour permettre le suivi et l'évaluation de l'ensemble de ses activités – elle renforce en particulier les outils de pilotage et de suivi des prestations de services et de la recherche.

Afin de satisfaire aux conditions, le groupe d'expert-e-s prévoit un horizon temporel de deux ans ; le contrôle doit avoir lieu dans le cadre d'une vérification « sur-dossier » avec deux expert-e-s.

7. Proposition d'accréditation de l'AAQ

Remarques préliminaires

Objectif et objet de l'accréditation institutionnelle

Avec l'accréditation institutionnelle selon la LEHE, la Suisse est dotée d'un instrument visant à contrôler l'accès au paysage suisse des hautes écoles. Le système d'assurance qualité des hautes écoles, par lequel elles garantissent la qualité de leur enseignement, de leur recherche et de leurs prestations de services, constitue l'objet de l'accréditation institutionnelle.

Le système d'assurance qualité est examiné à l'aide de standards de qualité par des expert-e-s externes, qui vérifient les concepts et les mécanismes d'assurance et de développement de la qualité. Ils et elles évaluent si les différents éléments constituent un ensemble à la fois complet et cohérent permettant à la haute école de garantir la qualité et l'amélioration continue de ses activités en fonction de son type et de ses caractéristiques spécifiques. La proportionnalité entre les moyens engagés et les résultats obtenus est également prise en compte. Un regard sur l'ensemble du système tous les sept ans permet à la haute école de faire régulièrement le point sur l'évolution et la cohérence des différents éléments.

Proposition d'accréditation de l'agence

La procédure d'accréditation institutionnelle est conçue comme une évaluation par les pairs. Chaque rapport d'un groupe d'expert-e-s fournit donc une image d'une haute école à un moment donné ; par conséquent, les rapports des groupes d'expert-e-s ne se prêtent pas à des

comparaisons entre les hautes écoles. En revanche, les propositions d'accréditation doivent être cohérentes : les mêmes résultats doivent conduire aux mêmes propositions.

Dans sa proposition, l'AAQ examine la cohérence de l'argumentation du groupe d'expert-e-s, c'est-à-dire que l'Agence vérifie que celle-ci se réfère aux standards et se base sur des preuves, et s'assure de la cohérence avec les propositions précédentes.

Bases légales

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 ;

Ordonnance du Conseil des hautes écoles du 29 novembre 2019 sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses (RS 414.205.1).

Faits

La HEP Vaud dépose le 14 mai 2024 une demande d'accréditation institutionnelle requérant le droit à l'appellation « Haute école pédagogique ».

La HEP Vaud choisit l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) en tant qu'agence d'accréditation ainsi que le français en tant que langue de la procédure selon l'article 9, alinéa 7, de l'Ordonnance d'accréditation.

Le Conseil suisse d'accréditation décide le 20 septembre 2024 d'entrer en matière sur la demande de la HEP Vaud en vertu de l'article 4, alinéa 2, de l'Ordonnance d'accréditation et transmet les documents à l'AAQ.

L'AAQ ouvre la procédure le 16 octobre 2024.

Le 26 novembre 2024, l'AAQ informe la HEP Vaud de la composition du groupe d'expert-e-s :

- Hugo Stern, Chef du Service de l'enseignement obligatoire de langue française, Direction de la formation et des affaires culturelles du canton de Fribourg (président du groupe)
- Dr. Stéphane Berthet, Vice-recteur en charge des relations internationales et interinstitutionnelles, UNIGE
- Sophie Amez-Droz, Membre de l'Unité de développement de la haute école et de qualité et Déléguée à l'égalité des chances et à la diversité, HEP-VS
- Prof. Nathalie Sayac, Professeure de didactique des mathématiques (Université de Rouen Normandie) et Inspectrice générale de l'Éducation nationale, du Sport et de la Recherche (IGÉSR)
- Elias Habib, Doctorant au Centre de sociologie des organisations, SciencesPo, Paris

Sur la base du rapport d'autoévaluation du 27 février 2024 et de la visite sur place du 12 juin 2025 au 13 juin 2025, le groupe d'expert-e-s vérifie que les conditions d'accréditation visées à l'article 30 LEHE soient remplies et consigne ses conclusions dans un rapport.

L'AAQ formule le projet de proposition d'accréditation en se basant sur les documents pertinents

pour la procédure – en particulier le rapport d'autoévaluation et le rapport du groupe d'expert-e-s – et soumet le rapport du groupe d'expert-e-s ainsi que la proposition de l'Agence à la HEP Vaud le 4 septembre 2025, afin qu'elle prenne position sur leur contenu.

Le 23 septembre 2025, la HEP Vaud remet sa prise de position sur le rapport du groupe d'expert-e-s et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ.

Le 12 décembre 2025, l'AAQ demande au Conseil suisse d'accréditation d'accréditer la HEP Vaud.

Considérants

Évaluation et proposition d'accréditation du groupe d'expert-e-s

Le groupe d'expert-e-s formule une appréciation globalement positive de la HEP Vaud : elles et ils soulignent que les forces de la HEP résident dans une stratégie institutionnelle claire et cohérente avec le type d'institution, ainsi que dans une organisation permettant une large participation des différents groupes représentatifs. La Commission du personnel joue à cet égard un rôle central comme instance de dialogue institutionnel.

Les différentes unités de services, en particulier le Service académique et le Grant Office, apportent un soutien précieux. Le système d'assurance qualité est bien intégré, adapté aux divers besoins et suffisamment flexible pour favoriser une culture partagée de la qualité. Il soutient en outre la stratégie institutionnelle au moyen de circuits courts et longs.

La HEP Vaud se distingue comme une institution professionnalisante grâce aux échanges riches entre recherche et formation. La recherche est également renforcée par l'encouragement à l'Open Science et par un excellent accompagnement des chercheur-se-s. L'intégration du rôle de l'intelligence artificielle est jugée solide, avec une communication et des échanges efficaces.

Par ailleurs, l'institution dispose de ressources qui garantissent un développement durable. Depuis la première accréditation, la durabilité a pris une place importante.

Enfin, la communication des principes et processus d'assurance qualité est jugée efficace et bien connue des parties prenantes. Le site internet de l'institution est clair et met à disposition de nombreux contenus utiles pour des publics variés.

Pour trois standards, le groupe d'expert-e-s arrive à la conclusion que, bien que des concepts et des mécanismes d'assurance qualité existent, des lacunes ou des faiblesses considérables ont été constatées dans leur mise en œuvre. Les exigences suivantes pour l'accréditation institutionnelle fixées par l'article 30 LEHE sont concernées :

- Art. 30, al. 1, let. a, ch. 1 : La qualité de l'enseignement, de la recherche et des prestations de services et une qualification appropriée de son personnel
- Art. 30, al. 1, let. a, ch. 3 : une direction et une organisation efficaces
- Art. 30, al. 1, let. a, ch. 5 : la promotion de l'égalité des chances et de l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes dans l'accomplissement de ses tâches

Dans leur analyse du standard 2.1, les expert-e-s constatent que les processus décisionnels et la définition des responsabilités doivent être améliorés en termes de transparence. Elles et ils formulent une condition à cet effet :

Condition n°1 (Standard 2.1) :

La HEP Vaud augmente la transparence de ses processus décisionnels et de la distribution des responsabilités et s'assure que les uns comme les autres soient clairement explicités et compris par les membres de la haute école.

Dans le domaine de l'égalité des chances (Standard 2.5), les expert-e-s relèvent plusieurs lacunes et demandent l'élaboration d'un nouveau plan d'action, comprenant des objectifs et des indicateurs clairs, ainsi que la mise en place des conditions et du soutien nécessaires à son suivi et à sa mise en œuvre effective. Le groupe d'expert-e-s formule la condition suivante :

Condition n°2 (Standard 2.5) :

La HEP Vaud établit un plan d'action pour l'égalité des chances et l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes, contenant des objectifs et des indicateurs, et fournit les conditions et le soutien nécessaires à son suivi et à sa bonne réalisation.

Dans le domaine de l'évaluation des activités (standard 3.2), les expert-e-s constatent dans leur analyse que la HEP Vaud dispose d'un système de gestion de la qualité globalement bien développé. Elles et ils relèvent toutefois certaines lacunes dans le domaine de l'évaluation de la recherche et des prestations de services et formulent la condition suivante pour satisfaire au standard :

Condition n°3 (Standard 3.2) :

La HEP Vaud développe les dispositifs nécessaires pour permettre le suivi et l'évaluation de l'ensemble de ses activités – elle renforce en particulier les outils de pilotage et de suivi des prestations de services et de la recherche.

Appréciation de l'évaluation et de la proposition d'accréditation du groupe d'expert-e-s

L'AAQ constate que le groupe d'expert-e-s a examiné tous les standards. Les analyses et les conclusions qu'il en tire sont cohérentes et découlent des standards. L'AAQ constate en outre que les conditions proposées sont appropriées pour garantir le besoin constaté de développement du système d'assurance qualité et pour remplir les conditions selon l'article 30 LEHE Art. 30.

Proposition d'accréditation

Se basant sur le rapport d'autoévaluation de la HEP Vaud, l'analyse et la proposition d'accréditation du groupe d'expert-e-s ainsi que la prise de position de la haute école, l'AAQ propose de renouveler l'accréditation de la HEP Vaud avec le droit d'appellation « Haute école pédagogique » selon l'article 29 LEHE avec trois conditions :

Condition n°1 : La HEP Vaud augmente la transparence de ses processus décisionnels et de la distribution des responsabilités et s'assure que les uns comme les autres soient clairement explicités et compris par les membres de la haute école.

Condition n°2 : La HEP Vaud établit un plan d'action pour l'égalité des chances et l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes, contenant des objectifs et des indicateurs, et fournit les conditions et le soutien nécessaires à son suivi et à sa bonne réalisation.

Condition n°3 : La HEP Vaud développe les dispositifs nécessaires pour permettre le suivi et l'évaluation de l'ensemble de ses activités – elle renforce en particulier les outils de pilotage et de suivi des prestations de services et de la recherche.

L'AAQ estime qu'un délai de 24 mois pour remplir les conditions est raisonnable.

L'AAQ propose que la vérification de la réalisation des conditions soit effectuée « sur dossier » par deux expert-e-s.

Prise de position de la HE

Le rapport du groupe d'expert-e-s et la proposition d'accréditation de l'AAQ sont soumises à la HEP Vaud le 4 septembre 2025. L'institution prend position sur les documents transmis le 23 septembre 2025. La HEP Vaud remercie l'Agence et les expert-e-s de leur travail et des échanges constructifs menés durant la procédure. Elle souligne que la démarche d'accréditation fait pour elle partie d'un processus important d'amélioration continue. En ce sens, bien qu'elle ne conteste pas la pertinence des conditions proposées par les expert-e-s et qu'elle les accueille favorablement, l'institution s'inquiète toutefois d'avoir pu être jugée plus sévèrement que lors de sa première accréditation. Elle cite à cet égard un extrait du débriefing donné après la visite par le président du groupe d'expert-e-s.

L'Agence considère également attentivement la prise de position de la HEP Vaud. Elle se montre sensible aux préoccupations de l'institution et tient à la rassurer : les règles de la procédure ont été rigoureusement respectées, tout comme l'ont été les standards appliqués pour la réaccréditation. Les bases légales utilisées lors de la procédure sont mentionnées ci-dessus. L'AAQ souhaite également rappeler – ainsi qu'elle l'a fait lors de la visite sur place – que le débriefing du groupe d'expert-e-s est une réaction immédiate aux observations faites durant la visite et que le contenu du rapport produit par les expert-e-s peut s'en écarter. De fait, suivant les règles de la procédure, la prise de position des institutions examinées porte sur le rapport des expert-e-s, leur recommandation d'accréditation, ainsi que la proposition d'accréditation de l'Agence.

Après avoir pris connaissance de la prise de position de la HEP Vaud, le groupe d'expert-e-s maintient sa recommandation d'accréditation.

La prise de position de la HEP Vaud figure ci-après.

8. Prise de position de la HEP Vaud



Haute école pédagogique du canton de Vaud
Direction
Avenue de Cour 33 – 1014 Lausanne

Agence suisse d'accréditation
et d'assurance qualité
Effingerstrasse 15
Postfach, CH-3001 Bern

Lausanne, le 23 septembre 2025

Concerne : Prise de position de la HEP Vaud

Madame, Monsieur,

En date du 4 septembre 2025, la HEP Vaud a reçu le rapport d'évaluation externe établi par les expert·e·s mandaté·e·s par l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ). La Direction exprime sa sincère reconnaissance à l'AAQ et aux expert·e·s pour le travail mené et pour les échanges constructifs qui ont jalonné la procédure de réaccréditation.

Le rapport recommande l'octroi d'une accréditation institutionnelle assortie de trois conditions et de huit recommandations. La HEP Vaud prend acte de ces conclusions avec sérieux et considère que les observations formulées constituent des repères utiles pour poursuivre le développement de son système d'assurance qualité. Dans la continuité de sa culture d'amélioration continue, l'institution s'engage à traiter chacune des conditions et recommandations comme des leviers d'évolution et de consolidation.

La HEP Vaud relève toutefois que le passage d'une accréditation initiale sans condition en 2019 à une réaccréditation assortie de trois conditions soulève une interrogation quant au fondement juridique de cette évolution. Les expert·e·s ont indiqué, lors de leur restitution, qu'un « regard plus pointu » avait été porté sur le système d'assurance qualité, sans que des éléments de dégradation n'aient été constatés sur les standards. L'institution souhaiterait dès lors comprendre sur quelle base légale repose la possibilité d'appliquer, lors d'une réaccréditation, des critères plus stricts que ceux retenus pour l'accréditation initiale, alors que ni la LEHE, ni l'Ordonnance d'accréditation, ni les directives de l'AAQ ne le prévoient explicitement. Cette clarification contribuerait à assurer la cohérence et la lisibilité des procédures d'accréditation et à garantir que leur interprétation reste alignée avec l'objectif de développement continu des hautes écoles.

Standard 2.1. Condition 1 : « La HEP Vaud augmente la transparence de ses processus décisionnels et de la distribution des responsabilités et s'assure que les uns comme les autres soient clairement explicités et compris par les membres de la haute école. »

La HEP Vaud accueille favorablement l'invitation à accroître la lisibilité et la transparence de sa gouvernance. Ce chantier est déjà engagé dans le cadre d'*Albatros*, un projet de réforme institutionnelle ambitieux qui prévoit la révision de la LHEP ainsi que de la structure organisationnelle. *Albatros* porte notamment sur la clarification des rôles et responsabilités, le renforcement de la communication interne et l'amélioration de la compréhension des processus décisionnels par l'ensemble de la communauté. La HEP Vaud poursuivra ce travail de manière participative afin de garantir que sa gouvernance reste à la fois efficace, transparente et inclusive.

Standard 2.5 Condition 2 : « La HEP Vaud établit un plan d'action pour l'égalité des chances et l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes, contenant des objectifs et des indicateurs, et fournit les conditions et le soutien nécessaires à son suivi et à sa bonne réalisation. »

La HEP Vaud partage pleinement le constat d'une nécessaire intégration à la gouvernance des enjeux concernant l'égalité des chances et d'une consolidation des outils de pilotage associés. L'égalité des chances constitue une priorité transversale inscrite dans le plan stratégique institutionnel. Le plan d'action adopté en

Direction
rectorat@hepl.ch

Avenue de Cour 33
1014 Lausanne

+41 21 316 92 70
www.hepl.ch

2020 est en cours d'évaluation, et son successeur est en cours d'élaboration. Il intégrera des objectifs mesurables et des indicateurs de suivi. Ces travaux font également écho à ceux menés dans le projet Albatros, qui offre l'opportunité d'examiner les modalités de repositionnement d'une instance dédiée à l'égalité des chances afin de renforcer son intégration dans les processus institutionnels.

Standard 3.2. Condition 3 : « La HEP Vaud développe les dispositifs nécessaires pour permettre le suivi et l'évaluation de l'ensemble de ses activités – elle renforce en particulier les outils de pilotage et de suivi des prestations de services et de la recherche. »

La HEP Vaud salue la reconnaissance du dispositif solide déjà en place pour la formation continue et prend acte de la nécessité de consolider le suivi de la recherche et des prestations de services. Depuis 2019, plusieurs démarches structurantes ont été entreprises : la généralisation des autoévaluations des unités, le renforcement du pilotage de la recherche via le Collège académique, le Grants Office et le pôle Open Science, ainsi que la mise en place d'un catalogage systématique des prestations de services. Un nouveau système de repository concernant la recherche est également en cours de développement et pourra être mis à disposition de l'ensemble des acteurs de la recherche. La HEP Vaud poursuivra ces efforts afin de mieux intégrer l'ensemble de ses activités dans le système d'assurance qualité et d'assurer un pilotage global et cohérent.

Depuis son accréditation initiale en 2019, la HEP Vaud a démontré sa capacité à renforcer son système d'assurance qualité dans une logique d'amélioration continue. La procédure de 2025 confirme la solidité de cette démarche tout en indiquant des marges de progression. L'institution accueille les conditions et recommandations formulées comme autant d'occasions de consolider son organisation, sa gouvernance et sa culture de la qualité.

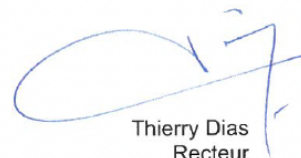
La HEP Vaud tient à réaffirmer son engagement à mettre en œuvre les mesures nécessaires, en s'appuyant notamment sur le projet *Albatros* et sur les dispositifs de planification stratégique en place. Elle se réjouit de poursuivre, dans un esprit constructif, la collaboration avec l'AAQ et les expert-e-s visant à garantir la qualité de l'enseignement, de la recherche et des services qu'elle offre au système éducatif et à la société.

Avec nos meilleures salutations,

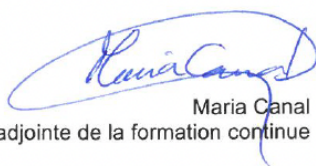
La Direction



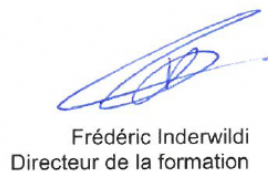
Sandra Cottet
Directrice de l'administration



Thierry Dias
Recteur



Maria Canal
Directrice adjointe de la formation continue



Frédéric Inderwildi
Directeur de la formation

9. Décision d'accréditation du Conseil suisse d'accréditation

Le Conseil suisse d'accréditation publie ses décisions d'accréditation positives :

<https://akkreditierungsrat.ch/fr/decisions/>

AAQ
15, Effingerstrasse
Case postale
CH-3001 Berne

www.aaq.ch