

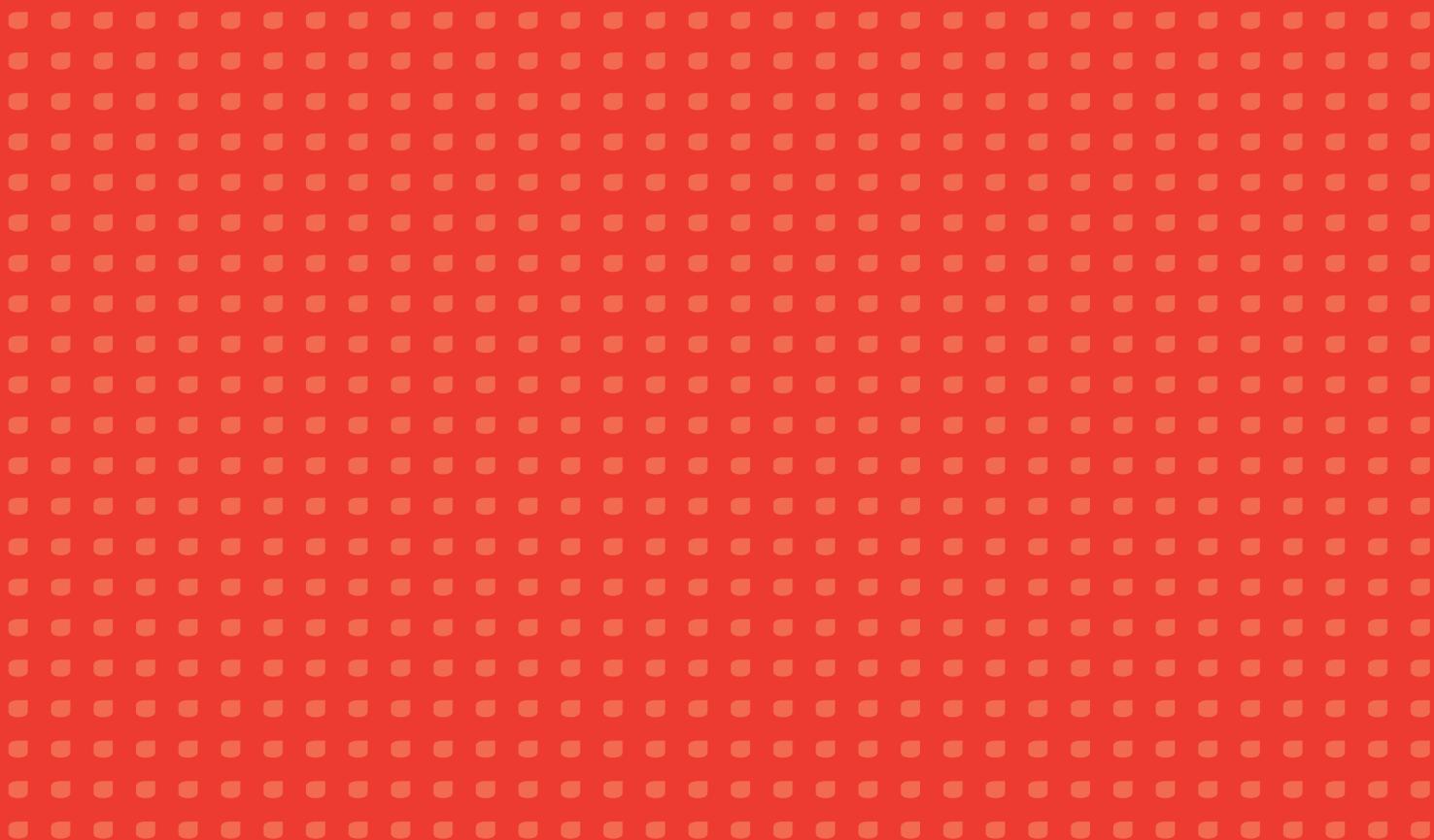


schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance



Accréditation institutionnelle Haute école pédagogique du Valais

Rapport d'évaluation externe | 17 décembre 2021



Contenu:

Section A – Décisions du Conseil suisse d'accréditation

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

Section C – Rapport des experts

Section D – Prises de position de la Haute école pédagogique du Valais



Section A

Décision du Conseil suisse d'accréditation

17 décembre 2021



Décision du Conseil suisse d'accréditation

Accréditation institutionnelle de la Haute école pédagogique du Valais

I. Sources juridiques

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

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

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

II. Faits

La Haute école pédagogique du Valais (ci-après HEP-VS) a adressé au Conseil d'accréditation une demande d'admission à l'accréditation institutionnelle datée du 3 mai 2019.

La HEP-VS a choisi l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) comme agence d'accréditation.

Le Conseil d'accréditation a décidé le 7 juin 2019 d'accepter la demande d'admission à l'accréditation institutionnelle de la HEP-VS et a transmis la documentation à l'AAQ.

L'AAQ a ouvert la procédure le 15 octobre 2019.

Sur la base du rapport d'auto-évaluation du 18 décembre 2020 et de la visite sur place (en téléprésence) du 21 au 22 avril 2021 à la HEP-VS, le groupe d'experts composé par l'AAQ a examiné si les standards de qualité selon la LEHE sont remplis et a rédigé son rapport à ce sujet. La version finale du rapport des experts est datée du 23 juin 2021. Ce rapport est censé ici reproduit.

Se fondant sur la documentation de la procédure, en particulier le rapport d'auto-évaluation et le rapport du groupe d'experts, l'AAQ a formulé sa proposition d'accréditation et l'a adressée pour prise de position à la HEP-VS le 2 juillet 2021. Les considérants de cette proposition sont les suivants:

«L'AAQ indique que l'analyse du groupe d'expert-e-s se réfère à tous les standards et est compréhensible. Les évaluations du groupe d'expert-e-s et les conclusions qui en ont été tirées sont convaincantes. L'AAQ base ses propositions destinées au Conseil suisse d'accréditation sur ce qui existe concrètement dans les hautes écoles. Dès lors, les changements importants qui ont lieu actuellement à la HEP Valais (changement de statut et nouveau système d'assurance de la qualité) compliquent l'analyse du rapport des expert-e-s par l'agence. Toutefois, l'AAQ n'ignore pas que l'institution a été fondée il y a 20 ans, qu'elle ne part pas de zéro et que les changements sont avant tout une évolution. De plus, les diplômés sont déjà reconnus par la CDIP. La HEP Valais est donc une institution qui prouve depuis des années qu'elle correspond au paysage suisse des hautes écoles. Finalement, les conditions émises par le groupe d'expert-e-s ne touchent pas les fondements mêmes de la HEP Valais, mais concernent le développement durable, les critères et processus d'admission, ainsi que les besoins en infrastructures.»

Le 16 juillet 2021, la HEP-VS a adressé sa prise de position au sujet du rapport du groupe d'experts et de la proposition d'accréditation de l'AAQ datée du 2 juillet 2021. La direction de la haute école y indique avoir apprécié la collaboration avec l'agence et les experts. Elle apprécie particulièrement l'exactitude et la finesse avec lesquelles le groupe d'experts a saisi les spécificités de la haute école en les évaluant conformément aux standards de qualité. Si elle exprime un léger regret quant au profil de compétences linguistiques du groupe d'experts, qui, selon elle, aurait pu «mieux prendre en compte le contexte biculturel et bilingue de [la] haute école», la HEP-VS est satisfaite des conclusions des experts. La haute école pédagogique estime que le travail du groupe d'experts fournit des pistes d'amélioration pertinentes et soutient son développement futur, notamment dans le renforcement de la gestion de la qualité. La prise de position relate également que le groupe d'experts a su prendre en compte sa situation actuelle, à une période charnière de son existence liée à son nouveau cadre juridique. La direction de la HEP-VS souligne sa satisfaction quant au fait que le groupe d'experts «ait donné un retour positif et ait reconnu un système d'assurance qualité géré avec beaucoup d'engagement et de professionnalisme.» Elle poursuit en observant que le groupe d'experts a pu s'assurer qu'une analyse régulière du système est effectuée et est efficace pour réagir aux futures exigences. En outre, l'évaluation positive du groupe d'experts relative à la culture de la qualité et aux feedbacks met en exergue, selon la haute école, une participation accrue de l'ensemble des parties prenantes. La direction de la HEP-VS explique également pour chacune des trois conditions, sa perspective et les mesures de corrections envisagées. Elle indique également qu'elle répondra aux trois conditions dans le délai proposé et qu'elle salue la proposition de l'agence pour la vérification des conditions.

Par son courrier daté du 29 juillet 2021, l'AAQ a adressé au Conseil d'accréditation le rapport et la proposition d'accréditation des experts, sa propre proposition d'accréditation ainsi que la prise de position de la HEP-VS.

Lors de sa séance du 24 septembre 2021, le CSA décide de renvoyer la proposition d'accréditation à l'agence d'accréditation afin d'obtenir un complément d'information lui permettant de prendre une décision. Ses considérants sont les suivants:

«Dans leur plus grande partie, le rapport des experts et la proposition de l'AAQ examinent de façon suffisamment complète et convaincante le degré d'atteinte des standards d'accréditation.

Cependant, pour trois standards, le Conseil doit constater des lacunes ou des contradictions qu'il n'est guère possible de résoudre avec suffisamment de certitude.

1. En premier lieu, le standard 1.3 exige notamment que le développement du système d'assurance qualité et sa mise en œuvre impliquent à tous les niveaux tous les groupes représentatifs de la haute école, en particulier les corps

étudiant, intermédiaire, et professoral et le personnel administratif et technique. Les experts ont estimé que ce standard était largement atteint.

Pourtant, dans son analyse, le groupe d'experts fait à ce sujet des observations difficiles à concilier. Il commence par dire que «le SAQ implique tous les groupes représentatifs du fonctionnement de la HEP-VS», celle-ci s'appuyant notamment sur «la Conférence des délégués des corps constitués (CDCC)», qui «réunit les groupes représentatifs à tous les niveaux». Plus loin, le groupe d'experts affirme cependant que «l'implication de tous les groupes représentatifs n'est pas encore réalisée à tous les niveaux», «le conseil stratégique et le conseil scientifique (devant) encore se constituer durant l'année 2021. Les experts évoquent également «le risque que seuls les représentants qui participent à la CDCC, par exemple, soient impliqués». En outre, les experts relèvent également que la HEP-VS «envisage d'intégrer les représentants du corps étudiant et des maîtres de stage dans la retraite stratégique et dans les réunions des délégués à la qualité», intégration qui n'était donc pas chose faite au moment de la rédaction du rapport.

Considérés ensemble, ces éléments du rapport ne permettent pas d'expliquer l'évaluation de «largement atteint» que les experts ont proposée et que l'agence a reprise.

2. En second lieu, selon le standard 2.5, dernière phrase, le système d'assurance qualité doit permettre à une haute école de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en matière d'égalité et les met en œuvre.

Le rapport des experts affirme (p.15/29): «Le groupe (...) a pu constater que la mise en place de moyens pour l'égalité est effective. Cependant, il n'a pas connaissance d'informations permettant, à cette étape, d'évaluer la pertinence des mesures actuellement envisagées». Le rapport des experts semble donc admettre qu'il y a seulement des «mesures envisagées», mais pas encore des objectifs définis, ce que paraît confirmer la lecture du rapport d'autoévaluation (pp. 33-35). Cela étant, la décision des experts, suivie par l'agence, de considérer le standard 2.5 comme largement atteint, paraît discutable, ou manque en tout cas d'explications convaincantes.

3. Enfin, le groupe d'experts a également jugé «largement atteint» le standard 3.2 prescrivant au système QA d'une haute école de prévoir l'évaluation périodique des activités d'enseignement et de recherche, des prestations de services et des résultats obtenus dans ces domaines. Si, pour l'enseignement, le rapport des experts démontre de manière convaincante que la HEP-VS a conçu un système d'évaluation cohérent, le même rapport indique pour la recherche que les instruments du système ne sont pas tous opérationnels actuellement. Le rapport recommande «de mettre en œuvre l'évaluation périodique de la R&D, notamment d'affiner les critères de qualité de la recherche (p. 18/29 et 19/29). Dans son rapport d'autoévaluation, la HEP-VS affirme elle-même (p.45) que «les pistes de développement sont envisagées», notamment «développer avec de nouveaux indicateurs (...) les instruments d'évaluation des prestations de recherche», et «mettre en œuvre les procédures d'évaluation internes et externes des projets de recherche (...)».

Autrement dit, pour une partie importante des activités couvertes par le standard 3.2, il semble n'y avoir actuellement que des «pistes de développement envisagées», ce qui n'est guère conciliable avec l'affirmation d'un standard largement atteint. A tout le moins, l'explication de cette évaluation positive n'est pas suffisante.

Il eût été peut-être possible pour le Conseil de modifier les évaluations des trois standards évoqués ci-dessus, et de poser des conditions permettant à la HEP-VS de respecter ces standards à satisfaction. Cependant, il paraît préférable de considérer que l'analyse des éléments pertinents pour l'évaluation des standards 1.3, 2.5 et 3.2 est en l'état insuffisante, et donc que le dossier doit être retourné à l'agence en application de l'art. 14 al. 4 de l'Ordonnance d'accréditation. Cette solution aura le mérite d'obtenir en particulier une prise de position de la HEP-VS sur les points relevés par le Conseil, qui n'est en l'état pas persuadé du bien-fondé de l'appréciation de l'AAQ à leur sujet.»

En date du 27 octobre 2021, l'AAQ a adressé à la HEP-VS sa proposition d'accréditation révisée et datée du 26 octobre 2021, pour prise de position.

Le 17 novembre 2021, la HEP-VS a pris position au sujet de la proposition d'accréditation de l'AAQ datée du 26 octobre 2021.

Le 29 novembre 2021, l'AAQ a envoyé au Conseil d'accréditation le rapport et la proposition d'accréditation des experts (datés du 23 juin 2021), la proposition d'accréditation de l'AAQ révisée (datée du 26 octobre

2021), ainsi que la prise de position de la HEP-VS (datée du 17 novembre 2021).

III. Considérants

1. Proposition d'accréditation de l'AAQ

Suite à la décision du Conseil d'accréditation datée du 24 septembre 2021, l'AAQ a examiné les demandes d'explications supplémentaires pour les trois standards (standards 1.3, 2.5 et 3.2) dont l'adéquation de l'échelon d'évaluation était mise en question par le Conseil d'accréditation. Lorsqu'elle l'a estimé nécessaire, l'AAQ a proposé de nouvelles mesures. L'AAQ apprécie ainsi l'analyse du Conseil d'accréditation:

«Standard 1.3

Le Conseil d'accréditation revient sur le fait que, «(...) le standard 1.3 exige notamment que le développement du système d'assurance qualité et sa mise en œuvre impliquent à tous les niveaux tous les groupes représentatifs de la haute école, en particulier les corps étudiant, intermédiaire, et professoral et le personnel administratif et technique.»

Le Conseil d'accréditation rappelle que les experts ont estimé que ce standard était largement atteint. Il mentionne que dans son analyse le groupe d'expert-e-s fait à ce sujet des observations difficiles à concilier avec cette conclusion. Par exemple, le groupe d'expert-e-s commence par dire que «le SAQ implique tous les groupes représentatifs du fonctionnement de la HEP-VS», celle-ci s'appuyant notamment sur «la Conférence des délégués des corps constitués (CDCC)», qui «réunit les groupes représentatifs à tous les niveaux». Plus loin, le groupe d'expert-e-s affirme cependant que «l'implication de tous les groupes représentatifs n'est pas encore réalisée à tous les niveaux», «le conseil stratégique et le conseil scientifique (devant) encore se constituer durant l'année 2021. Les expert-e-s évoquent également «le risque que seuls les représentants qui participent à la CDCC, par exemple, soient impliqués». En outre, les expert-e-s relèvent également que la HEP-VS «envisage d'intégrer les représentants du corps étudiant et des maîtres de stage dans la retraite stratégique et dans les réunions des délégués à la qualité», intégration qui, selon la compréhension du Conseil d'accréditation, n'était donc pas chose faite au moment de la rédaction du rapport.

Le groupe d'expert-e-s développe dans son analyse l'importance centrale de la Conférence des délégué-e-s des corps constitués (CDCC) pour la participation de tous les groupes représentatifs. Il estime que l'exigence selon laquelle tous les groupes représentatifs doivent être impliqués dans le développement du système d'assurance qualité est atteinte. La CDCC est consultée et mise à contribution de manière précise, pour émettre des préavis et recommandations adressées au conseil de direction élargi et participer ainsi aux processus décisionnels. Ce niveau institutionnel est complété par les réunions au sein des domaines et des tables rondes qui réunissent des clients de la HEP et le corps étudiant. Le groupe d'expert-e-s considère, sur cette base, que l'exigence selon laquelle la participation des groupes représentatifs doit avoir lieu à tous les niveaux est remplie.

En déclarant que «l'implication de tous les groupes représentatifs n'est pas encore réalisée à tous les niveaux», le groupe d'expert-e-s fait référence au fait que deux organes - le conseil stratégique et le conseil scientifique - pour lesquels une participation est envisagée n'ont pas encore pu se réunir car ils n'ont pas encore été constitués. Le groupe d'expert-e-s ne voit aucune raison d'évaluer l'ensemble du standard comme «partiellement atteint», puisque le conseil stratégique est un organe externe qui doit être désigné par le canton et que la responsabilité n'est donc pas au niveau de l'institution.

L'AAQ, dans sa nouvelle proposition d'accréditation, suit le groupe d'expert-e-s. En effet, les éléments mentionnés par le Conseil d'accréditation dépassent les compétences de la haute école, et donc de la LEHE.

Standard 2.5

Le Conseil d'accréditation fait valoir que «le système d'assurance qualité doit permettre à une haute école de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en matière d'égalité et les met en œuvre.»

Le Conseil d'accréditation reprend le rapport des expert-e-s qui affirme que (p.15/29): «Le groupe... a pu constater que la mise en place de moyens pour l'égalité est effective. Cependant, il n'a pas connaissance d'informations permettant, à cette étape, d'évaluer la pertinence des mesures actuellement envisagées ». Pour le Conseil d'accréditation, le rapport des expert-e-s semble donc admettre qu'il y a seulement des «mesures envisagées», mais pas encore des objectifs définis, ce que paraît confirmer la lecture du rapport d'autoévaluation (pp. 33-35). Cela étant, la décision des expert-e-s, suivie par l'agence, de considérer le standard 2.5 comme largement atteint, lui paraît discutable, ou manque en tout cas d'explications convaincantes.

Le groupe d'expert-e-s affirme que la HEP a fixé des objectifs - dans le document «Vers un plan d'action en faveur de l'égalité des chances et de la diversité» - et a apporté la preuve qu'elle met en œuvre des mesures pour les atteindre. Le groupe d'expert-e-s pondère son évaluation en tenant compte du fait que toutes les mesures n'ont pas encore été mises en œuvre. Par conséquent, il ne donne au standard que l'évaluation «largement atteint».

L'AAQ constate que l'observation du Conseil d'accréditation selon laquelle le groupe d'expert-e-s ne parle que de mesures dans son rapport est correcte. Toutefois, au vu du libellé du standard, ces considérations ne sont pas pertinentes, puisque celui-ci demande à ce que le système permette de fixer des objectifs et de les mettre en œuvre. Ce qui est le cas puisque, comme le précise le rapport d'autoévaluation de la HEP, les mesures mentionnées font partie d'un plan de mise en œuvre des 9 objectifs stratégiques formulés conjointement par les HEP de Suisse occidentale dans le document «Vers un plan d'action en faveur de l'égalité des chances et de la diversité». L'AAQ ne voit donc pas de raison de changer l'évaluation et la conclusion du standard.

Standard 3.2

Le Conseil d'accréditation base son argumentation sur le standard qui dit que le système d'assurance qualité d'une haute école doit prévoir l'évaluation périodique des activités d'enseignement et de recherche, des prestations de services et des résultats obtenus dans ces domaines. Il déclare que: «Si, pour l'enseignement, le rapport des expert-e-s démontre de manière convaincante que la HEP-VS a conçu un système d'évaluation cohérent, le même rapport indique pour la recherche que les instruments du système ne sont pas tous opérationnels actuellement». Le rapport recommande «de mettre en œuvre l'évaluation périodique de la R&D, notamment d'affiner les critères de qualité de la recherche (p. 18/29 et 19/29). Dans son rapport d'autoévaluation, la HEP-VS affirme elle-même (p.45) que «les pistes de développement sont envisagées», notamment «développer avec de nouveaux indicateurs (...) les instruments d'évaluation des prestations de recherche», et «mettre en œuvre les procédures d'évaluation internes et externes des projets de recherche (...)».

Autrement dit, selon le Conseil d'accréditation, pour une partie importante des activités couvertes par le standard 3.2, il semble n'y avoir actuellement que des «pistes de développement envisagées», ce qui n'est guère conciliable avec l'affirmation d'un standard largement atteint. Dès lors, il considère que l'explication pour justifier une évaluation positive n'est pas suffisante.

L'AAQ estime que l'analyse du standard 3.2 par le Conseil d'accréditation est cohérente et convaincante. Elle propose donc une condition supplémentaire 1bis :

Condition 1bis (sur le standard 3.2)

La HEP-VS doit mettre en œuvre l'évaluation périodique de la recherche et du développement.»

Par conséquent, en tenant compte des considérations précédentes et sur la base:

- du rapport d'auto-évaluation de la HEP-VS;
- du rapport du groupe d'experts;
- de la prise de position de la HEP-VS;

l'AAQ propose l'accréditation de la HEP-VS avec les quatre conditions suivantes:

Condition 1 (relative au standard de qualité 2.4):

La HEP-VS doit faire la démonstration de la mise en œuvre des actions découlant de ses choix stratégiques associés au développement durable quant aux aspects d'ordre économique et en particulier écologique.

Condition 1bis (relative au standard de qualité 3.2):

La HEP-VS doit mettre en œuvre l'évaluation périodique de la recherche et du développement.

Condition 2 (relative au standard de qualité 3.4):

Afin d'assurer l'égalité des chances de tous et toutes les candidat-e-s, la HEP-VS doit faire la démonstration que les critères et les processus d'admission dans les différents cursus proposés sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

Condition 3 (relative au standard de qualité 4.1):

La HEP-VS doit démontrer la conduite des actions stratégiques engagées avec sa collectivité responsable pour mettre en adéquation le développement de la HEP avec les besoins en termes d'infrastructures afin d'assurer de façon durable la qualité de ses activités.

L'AAQ considère un délai de 30 mois réaliste pour remplir les conditions. L'agence propose que la vérification de la réalisation des conditions soit effectuée sous la forme d'une visite sur place d'une demi-journée par deux membres du groupe d'experts.

2. *Prise de position de la HEP-VS*

Dans sa prise de position du 17 novembre 2021, relative à la seconde proposition d'accréditation de l'AAQ, la direction de la HEP-VS souligne l'importance pour l'institution de l'accent vers le développement et l'amélioration continue. En outre, la HEP-VS indique qu'elle partage entièrement les explications de l'AAQ relatives aux demandes de compléments d'information émanant du Conseil d'accréditation pour les standards 1.3 et 2.5, tout en y apportant quelques précisions. Concernant les demandes d'explications du Conseil d'accréditation relatives au standard 3.2, la direction de l'institution indique ceci:

«Il est important de prendre en compte qu'au moment de la rédaction du rapport d'auto-évaluation, le domaine R&D était en cours de restructuration. Dans l'esprit de cette réorientation, les instruments et procédures d'évaluation des performances de la recherche précédemment appliqués ont été progressivement remplacés par de nouvelles procédures et les équipes de recherche sont désormais actives. En outre, le rapport annuel du domaine R&D 2020 est disponible sur le site internet de la HEP-VS. Par ailleurs, le conseil scientifique, qui joue un rôle important dans l'évaluation régulière des projets de recherche, n'était alors pas encore constitué.»

La direction de la HEP-VS poursuit en indiquant que même si le conseil scientifique est désormais opérationnel et que le développement des instruments de qualité se poursuit comme prévu, elle partage

l'avis de l'AAQ selon lequel les explications fournies ne sont pas suffisantes pour justifier une évaluation entièrement positive de ce standard.

La HEP-VS conclut en admettant les conditions fixées aux quatre standards 2.4, 3.2, 3.4 et 4.1 par l'AAQ, le délai de 30 mois pour y répondre, ainsi que les modalités de contrôle des conditions proposées par l'agence.

3. *Appréciation du Conseil suisse d'accréditation*

Le Conseil d'accréditation se rallie entièrement aux considérants et à la proposition de l'agence, en particulier quant aux modalités de contrôle.

IV. Décision

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

1. La Haute école pédagogique du Valais est accréditée en tant que haute école pédagogique sous réserve des conditions suivantes:
 - 1.1 La HEP-VS doit faire la démonstration de la mise en œuvre des actions découlant de ses choix stratégiques associés au développement durable quant aux aspects d'ordre économique et en particulier écologique.
 - 1.2 La HEP-VS doit mettre en œuvre l'évaluation périodique de la recherche et du développement.
 - 1.3 Afin d'assurer l'égalité des chances de tous et toutes les candidat-e-s, la HEP-VS doit faire la démonstration que les critères et les processus d'admission dans les différents cursus proposés sont fixés, communiqués et appliqués de manière systémique, transparente et constante.
 - 1.4 La HEP-VS doit démontrer la conduite des actions stratégiques engagées avec sa collectivité responsable pour mettre en adéquation le développement de la HEP avec les besoins en termes d'infrastructures afin d'assurer de façon durable la qualité de ses activités.
2. La Haute école pédagogique du Valais doit livrer au Conseil d'accréditation un rapport sur la réalisation des conditions dans un délai de 30 mois suivant la décision du Conseil d'accréditation, soit jusqu'au 16 juin 2024.
3. La vérification de la réalisation des conditions est effectuée sous la forme d'une visite sur place d'une demi-journée par deux membres du groupe d'experts et organisée par l'AAQ.
4. L'accréditation est valable pendant sept ans à compter de la date de cette décision d'accréditation, c'est-à-dire jusqu'au 16 décembre 2028.

5. L'information relative à l'accréditation est publiée sous forme électronique sur www.akkreditierungsrat.ch.
6. Le Conseil suisse d'accréditation délivre un certificat à la Haute école pédagogique du Valais.
7. La Haute école pédagogique du Valais obtient le droit d'utiliser le sceau «Institution accréditée selon la LEHE pour 2021 - 2028».

Berne, le 17 décembre 2021

Pour le Conseil suisse d'accréditation



Pr Dr Jean-Marc Rapp, Président

Voie de recours

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



Section B

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

26 octobre 2021



Table des matières

1	Cadre légal.....	1
2	Objectif et objet	1
3	Procédure	1
3.1	Entrée en matière.....	1
3.2	Calendrier.....	1
3.3	Groupe d'experts.....	2
3.4	Rapport d'autoévaluation	2
3.5	Prévisite et visite	3
3.6	Rapport des experts.....	3
3.7	Prise de position de la Haute école pédagogique du Valais	3
3.8	Révision de la proposition de l'AAQ et prise de position.....	3
4	Proposition d'accréditation de l'AAQ.....	4
4.1	Situation	4
4.2	Analyse	4
4.3	Proposition	8

1 Cadre légal

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

L'ordonnance d'accréditation LEHE du 28 mai 2015 (état au 1^{er} janvier 2021) concrétise l'article 30 LEHE relatif aux conditions d'accréditation; elle précise les règles de procédure et les standards de qualité.

2 Objectif et objet

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

Le système d'assurance de la qualité est évalué à l'aide de standards de qualité par des expertes et experts externes, qui apportent un regard objectif sur les démarches et mécanismes d'assurance et de développement de la qualité. L'objectif est d'apprécier si ces démarches et mécanismes forment un ensemble complet et cohérent permettant à la haute école de garantir la qualité et l'amélioration continue de ses activités, et ce, selon son type et ses caractéristiques spécifiques, tout en respectant le principe de proportionnalité entre les moyens engagés et les résultats obtenus. Un regard sur l'ensemble du système tous les sept ans permet à la haute école de faire le point régulièrement sur le développement et la cohérence des différents éléments mis en place.

3 Procédure

3.1 Entrée en matière

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

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

3.2 Calendrier

07.06.2019	Entrée en matière
15.10.2019	Séance d'ouverture
10.03.2020	Séance de planification
18.12.2020	Remise du rapport d'autoévaluation

11.02.2021	Prévisite
21-22.04.2021	Visite sur place
23.06.2021	Version finale du rapport des experts
02.07.2021	Envoi à la HEP-VS du rapport des experts et de la proposition d'accréditation de l'AAQ pour signalement des erreurs factuelles et pour prise de position
19.07.2021	Prise de position de la HEP-VS
29.07.2021	Envoi au Conseil suisse d'accréditation du rapport des experts et de la proposition d'accréditation de l'AAQ
24.09.2021	Première décision par le Conseil suisse d'accréditation
27.10.2021	Envoi à la HEP-VS de la proposition d'accréditation révisée de l'AAQ du 26.10.2021 pour prise de position
17.11.2021	Prise de position de la HEP-VS sur la proposition d'accréditation révisée de l'AAQ du 26.10.2021
29.11.2021	Envoi au Conseil suisse d'accréditation du rapport des experts et de la proposition d'accréditation révisée de l'AAQ du 26.10.2021
17.12.2021	Décision par le Conseil suisse d'accréditation

3.3 Groupe d'experts

La HEP-VS et l'AAQ ont défini ensemble le profil des expert-e-s. Suite à cela, une liste longue d'expert-e-s potentiel-le-s a été établie.

La liste longue a été validée par le Conseil suisse d'accréditation le 06.12.2019.

L'AAQ a constitué le groupe d'expert-e-s ci-dessous et en a informé la HEP-VS par écrit le 24.03.2020:

- Nicolas Robin, directeur de l'Institut de didactique des sciences naturelles, PH St. Gallen, Suisse, peer leader
- Francesca Antonini, responsable de la formation Bachelor pour l'enseignement au primaire, DFA-SUPSI, Locarno Suisse
- Angeline Aubert-Lotarski, coordinatrice qualité de la Faculté Polytechnique, Université de Mons, Belgique
- Camille Marquis-Sarron, étudiante en BA primaire EPS–Anglais–ACVM, HEP BEJUNE, Suisse
- Serge Striganuk, Doyen de la Faculté d'Education, Université de Sherbrooke, Canada

3.4 Rapport d'autoévaluation

Le rapport d'autoévaluation a été remis à l'agence selon le calendrier convenu, accompagné d'une soixantaine d'annexes et d'une série de liens sur internet. Le groupe d'expert-e-s est sensible à la volonté de fournir un rapport d'autoévaluation complet dans une mise en forme adéquate, afin d'en faciliter la compréhension. Le rapport se prononce sur tous les standards de qualité et comprend également les autres chapitres prévus par le guide de la procédure.

Le rapport a permis au groupe d'expert-e-s de se préparer pour la visite sur place. Le premier défi rencontré a été de saisir les éléments structurels et personnels de la gouvernance de la

HEP, suite au changement de statut qui a pris effet le 1^{er} janvier 2021, donc entre la date de remise du rapport et la visite. Cette phase de transition a conduit tout naturellement à une évolution de la terminologie utilisée, notamment dans la dénomination des différents acteurs de l'institution. Les termes n'ont pas été utilisés de manière consistante tout au long du rapport et au cours des entretiens, ce qui a quelque peu compliqué le travail du groupe d'expert-e-s.

3.5 Prévisite et visite

La prévisite a permis de préparer les membres du groupe d'expert-e-s pour le processus d'évaluation de la HEP selon la LEHE. Une première rencontre entre le groupe d'expert-e-s et la direction de la HEP Valais a eu lieu. Les expert-e-s ont pu demander les documents complémentaires dont ils avaient encore besoin. Ces documents ont permis aux expert-e-s notamment de se mettre à jour par rapport au nouveau statut de haute école autonome de droit public ayant la personnalité juridique acquis en début de l'année et de mieux saisir la réalité de la HEP Valais.

Tout comme pour la prévisite, la visite sur place s'est déroulée en ligne. La HEP Valais a mis à disposition les services d'une traductrice qui est intervenue sur demande du groupe d'expert-e-s pour traduire les réponses données en allemand. De plus, afin d'obtenir des précisions complémentaires, le groupe d'expert-e-s a fait appel aux membres de la direction lors d'une «séance joker» qui s'est tenue suite aux entretiens avec les différents groupes de collaboratrices et collaborateurs représentant la HEP.

La visite s'est déroulée de manière très satisfaisante et a permis au groupe d'expert-e-s de réunir les éléments pour rédiger son rapport. La visite s'est terminée par un débriefing en présence des personnes intéressées, pendant lequel les étapes suivantes de la procédure ont été annoncées. Dans un deuxième temps, le président du groupe d'expert-e-s a présenté les premiers résultats provisoires de l'évaluation de la HEP-VS par les expert-e-s. Imprégnée par une culture bilingue importante, le débriefing fut naturellement clôturé en langue allemande par la direction de la HEP.

3.6 Rapport des experts

Le rapport du groupe d'expert-e-s a été envoyé le 23 juin 2021 à l'AAQ. La qualité des analyses du rapport a permis de servir de base pour la proposition d'accréditation par l'AAQ. Accompagné de la proposition d'accréditation de l'AAQ, le rapport est parvenu le 2 juillet 2021 à la HEP Valais pour prise de position.

3.7 Prise de position de la Haute école pédagogique du Valais

La prise de position de la HEP-VS, signée par les deux co-directeurs de la HEP-VS, a été remise au directeur de l'AAQ par courrier électronique le 16 juillet 2021. Elle est comprise dans la section D de ce rapport.

Le contexte de l'accréditation pour la HEP-VS ainsi que la collaboration avec l'agence et avec le groupe d'expert-e-s sont traités au début de la prise de position. Ensuite, la HEP-VS prend position par rapport à l'évaluation externe selon les critères de la LEHE. Elle montre qu'elle est à même de tenir compte de cette évaluation en s'appuyant sur son système d'assurance de la qualité et qu'elle a déjà prévu des mesures concrètes.

3.8 Révision de la proposition de l'AAQ et prise de position

Lors de sa séance du 24.09.2021, le Conseil suisse d'accréditation a évalué une première fois la proposition d'accréditation de l'AAQ pour la HEP-Valais. Sur la base de son analyse du rapport du groupe d'expert-e-s, le Conseil d'accréditation estime que l'évaluation de trois

standards jugés «largement atteint» par le groupe d'expert-e-s n'était pas suffisamment justifiée (standards 1.3, 2.5 et 3.2). En conséquence, il a renvoyé le dossier à l'agence (cf. décision du 24.09.2021).

La proposition ci-dessous revient sur les remarques formulées par la Conseil d'accréditation. La HEP-Valais a eu l'occasion de prendre position sur la proposition révisée de l'AAQ du 26.10.2021 (cf. prise de position du 17.11.2021).

4 Proposition d'accréditation de l'AAQ

La procédure d'accréditation institutionnelle est conçue comme une «évaluation par les pairs». Chaque rapport d'un groupe d'expert-e-s est donc un instantané sur le système d'assurance qualité d'une institution ; en conséquence, les rapports des groupes d'expert-e-s ne permettent pas de faire des comparaisons entre les hautes écoles. D'autre part, les demandes d'accréditation doivent être cohérentes : les mêmes résultats doivent conduire aux mêmes propositions.

Dans sa proposition, la direction de l'AAQ examine la question de savoir si le raisonnement du groupe d'expert-e-s est cohérent (basé sur les standards et des preuves) et s'assure de la cohérence avec les procédures précédentes.

4.1 Situation

La HEP Valais est une institution cantonale de niveau tertiaire, située à Brigue et à Saint-Maurice, dont la mission générale consiste à former à l'enseignement pour les écoles enfantines, primaires et secondaires du 1^{er} et du 2^e degré.

La HEP Valais comprend trois secteurs: le secteur de la formation de base, le secteur des formations continues et postgrades, le secteur de la recherche et du développement.

La HEP Valais a changé de statut au début de l'année 2021 pour devenir une haute école autonome de droit publique ayant la personnalité juridique.

4.2 Analyse

Recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s

Sur la base de l'analyse de tous les standards fixés dans l'Ordonnance d'accréditation selon la LEHE, le groupe d'expert-e-s déclare dans son rapport du 23 juin 2021 que la HEP Valais dispose d'un système d'assurance de la qualité qui doit encore faire ses preuves. Il mentionne notamment dans son évaluation globale (p. 6) que: «la jeunesse de la stratégie d'assurance qualité et la réforme récente du statut de la HEP Valais ne permettent pas, à l'heure actuelle, de réaliser une évaluation complète de son impact sur le fonctionnement institutionnel et le développement de la culture qualité.» Toutefois, les expert-e-s se sont assurés qu'une analyse régulière de la pertinence du système est en place et que celui-ci est suffisamment réactif pour être facilement adapté.

Dans son appréciation globale (p. 26), le groupe d'expert-e-s estime que «les enjeux liés au changement de statut, de mise en place du SAQ, sont portés par l'institution avec un grand engagement et un grand professionnalisme. Il sera important de maintenir cette dynamique positive en s'assurant des moyens pour la rendre durable.» Pour y parvenir, les expert-e-s ont formulé douze recommandations (quatre dans le domaine «Stratégie d'assurance de la qualité», quatre pour le domaine «Gouvernance» et quatre pour le domaine «Enseignement, recherche et prestations de services»).

Dans l'ensemble, le groupe d'expert-e-s conclut, par ses analyses et évaluations, que la Haute école pédagogique dispose d'un système d'assurance qualité qui couvre tous les domaines et processus de la haute école. Par conséquent, le groupe d'expert-e-s considère que l'exigence centrale pour l'accréditation institutionnelle selon l'article 30 LEHE est remplie.

Le groupe d'expert-e-s estime qu'il est possible d'évoluer dans trois domaines:

- Durabilité (art. 30, par. 1 let. a n° 6; standard 2.4)
- Admission aux études (art. 30, al. 1 let. a n° 2; standard 3.4)
- la poursuite des études dans l'établissement d'enseignement supérieur (art. 30, al. 1, let. c; standard 4.1)

et formule trois conditions.

Dans son analyse du standard 2.4, le groupe d'expert-e-s conclut que la HEP Valais fait preuve d'un réel engagement pour la durabilité. En particulier, le groupe d'expert-e-s reconnaît que la durabilité sociale et, dans une certaine mesure, économique est prise en compte, ce qui n'est pas encore le cas pour les préoccupations environnementales. Ils proposent donc une condition:

Condition 1 (standard 2.4):

La HEP-VS doit faire la démonstration de la mise en œuvre des actions découlant de ses choix stratégiques associés au développement durable quant aux aspects d'ordre économique et en particulier écologique.

Dans son analyse du standard 3.4, le groupe d'expert-e-s conclut que les critères d'admission ne sont pas tous définis, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et cohérente, mais qu'ils peuvent varier, au moins pour la première phase d'études. Le groupe d'expert-e-s formule donc une condition:

Condition 2 (standard 3.4):

Afin d'assurer l'égalité des chances de tous et toutes les candidat-e-s, la HEP-VS doit faire la démonstration que les critères et les processus d'admission dans les différents cursus proposés sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

Dans son analyse du standard 4.1, le groupe d'expert-e-s conclut que la HEP Valais démontre la mise en place d'outils de gestion au niveau des finances, des ressources humaines et des infrastructures actuelles. Toutefois, les objectifs stratégiques, notamment la formation des enseignant-e-s en fonction du marché du travail et le renforcement de la recherche et du développement, exigent une attention supplémentaire à la gestion stratégique du budget global accordé dans le cadre de la nouvelle autonomie et au développement des infrastructures. Le groupe d'expert-e-s formule donc une condition:

Condition 3 (standard 4.1):

La HEP-VS doit démontrer la conduite des actions stratégiques engagées avec sa collectivité responsable pour mettre en adéquation le développement de la HEP avec les besoins en termes d'infrastructures afin d'assurer de façon durable la qualité de ses activités.

Appréciation de l'analyse du groupe d'expert-e-s dans la première proposition d'accréditation de l'AAQ du 29.07.2021

Dans sa première proposition du 29.07.2021 l'AAQ est arrivée aux conclusions suivantes : L'AAQ indique que l'analyse du groupe d'expert-e-s se réfère à tous les standards et est compréhensible. Les évaluations du groupe d'expert-e-s et les conclusions qui en ont été tirées sont convaincantes. L'AAQ base ses propositions destinées au Conseil suisse d'accréditation sur ce qui existe concrètement dans les hautes écoles. Dès lors, les changements importants qui ont lieu actuellement à la HEP Valais (changement de statut et nouveau système d'assurance de la qualité) compliquent l'analyse du rapport des expert-e-s par l'agence. Toutefois, l'AAQ n'ignore pas que l'institution a été fondée il y a 20 ans, qu'elle ne part pas de zéro et que les changements sont avant tout une évolution. De plus, les diplômés sont déjà reconnus par la CDIP. La HEP Valais est donc une institution qui prouve depuis des années qu'elle correspond au paysage suisse des hautes écoles. Finalement, les conditions émises par le groupe d'expert-e-s ne touchent pas les fondements mêmes de la HEP Valais, mais concernent le développement durable, les critères et processus d'admission, ainsi que les besoins en infrastructures.

L'AAQ jugeait donc que la recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s était cohérente et que l'appréciation globale (p. 26-27) était à prendre tout autant sérieusement que le sont les conditions.

Première décision du Conseil suisse d'accréditation du 24.09.2021

Dans sa décision du 24.09.2021, le Conseil d'accréditation a exprimé ses préoccupations concernant l'évaluation de trois standards jugés «largement atteint» par le groupe d'expert-e-s (standards 1.3, 2.5 et 3.2). Le Conseil d'accréditation a demandé des explications supplémentaires sur l'évaluation. Ces considérations sont examinées dans ce qui suit et, si nécessaire, l'AAQ propose de nouvelles mesures.

Appréciation de l'analyse du conseil d'accréditation

Standard 1.3

Le Conseil d'accréditation revient sur le fait que, «(...) le standard 1.3 exige notamment que le développement du système d'assurance qualité et sa mise en œuvre impliquent à tous les niveaux tous les groupes représentatifs de la haute école, en particulier les corps étudiant, intermédiaire, et professoral et le personnel administratif et technique.»

Le Conseil d'accréditation rappelle que les expert-e-s ont estimé que ce standard était largement atteint. Il mentionne que dans son analyse le groupe d'expert-e-s fait à ce sujet des observations difficiles à concilier avec cette conclusion. Par exemple, le groupe d'expert-e-s commence par dire que «le SAQ implique tous les groupes représentatifs du fonctionnement de la HEP-VS», celle-ci s'appuyant notamment sur «la Conférence des délégués des corps constitués (CDCC)», qui «réunit les groupes représentatifs à tous les niveaux». Plus loin, le groupe d'expert-e-s affirme cependant que «l'implication de tous les groupes représentatifs n'est pas encore réalisée à tous les niveaux», «le conseil stratégique et le conseil scientifique (devant) encore se constituer durant l'année 2021. Les expert-e-s évoquent également «le risque que seuls les représentants qui participent à la CDCC, par exemple, soient impliqués». En outre, les expert-e-s relèvent également que la HEP-VS «envisage d'intégrer les représentants du corps étudiant et des maîtres de stage dans la retraite stratégique et dans les réunions des délégués à la qualité», intégration qui, selon la compréhension du Conseil d'accréditation, n'était donc pas chose faite au moment de la rédaction du rapport.

Le groupe d'expert-e-s développe dans son analyse l'importance centrale de la Conférence des délégués-e-s des corps constitués (CDCC) pour la participation de tous les groupes représentatifs. Il estime que l'exigence selon laquelle tous les groupes représentatifs doivent être impliqués dans le développement du système d'assurance qualité est atteinte. La CDCC est consultée et mise à contribution de manière précise, pour émettre des préavis et recommandations adressées au conseil de direction élargi et participer ainsi aux processus décisionnels. Ce niveau institutionnel est complété par les réunions au sein des domaines et des tables rondes qui réunissent des clients de la HEP et le corps étudiant. Le groupe d'expert-e-s considère, sur cette base, que l'exigence selon laquelle la participation des groupes représentatifs doit avoir lieu à tous les niveaux est remplie.

En déclarant que «l'implication de tous les groupes représentatifs n'est pas encore réalisée à tous les niveaux», le groupe d'expert-e-s fait référence au fait que deux organes - le conseil stratégique et le conseil scientifique - pour lesquels une participation est envisagée n'ont pas encore pu se réunir car ils n'ont pas encore été constitués. Le groupe d'expert-e-s ne voit aucune raison d'évaluer l'ensemble du standard comme «partiellement atteint», puisque le conseil stratégique est un organe externe qui doit être désigné par le canton et que la responsabilité n'est donc pas au niveau de l'institution.

L'AAQ, dans sa nouvelle proposition d'accréditation, suit le groupe d'expert-e-s. En effet, les éléments mentionnés par le Conseil d'accréditation dépassent les compétences de la haute école, et donc de la LEHE.

Standard 2.5

Le Conseil d'accréditation fait valoir que «le système d'assurance qualité doit permettre à une haute école de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en matière d'égalité et les met en œuvre.»

Le Conseil d'accréditation reprend le rapport des expert-e-s qui affirme que (p.15/29): «Le groupe... a pu constater que la mise en place de moyens pour l'égalité est effective. Cependant, il n'a pas connaissance d'informations permettant, à cette étape, d'évaluer la pertinence des mesures actuellement envisagées». Pour le Conseil d'accréditation, le rapport des expert-e-s semble donc admettre qu'il y a seulement des «mesures envisagées», mais pas encore des objectifs définis, ce que paraît confirmer la lecture du rapport d'autoévaluation (pp. 33-35). Cela étant, la décision des expert-e-s, suivis par l'agence, de considérer le standard 2.5 comme largement atteint, lui paraît discutable, ou manque en tout cas d'explications convaincantes.

Le groupe d'expert-e-s affirme que la HEP a fixé des objectifs – dans le document «Vers un plan d'action en faveur de l'égalité des chances et de la diversité» – et a apporté la preuve qu'elle met en œuvre des mesures pour les atteindre. Le groupe d'expert-e-s pondère son évaluation en tenant compte du fait que toutes les mesures n'ont pas encore été mises en œuvre. Par conséquent, il ne donne au standard que l'évaluation «largement atteint».

L'AAQ constate que l'observation du Conseil d'accréditation selon laquelle les expert-e-s ne parlent que de mesures dans son rapport est correcte. Toutefois, au vu du libellé du standard, ces considérations ne sont pas pertinentes, puisque celui-ci demande à ce que le système permette de fixer des objectifs et de les mettre en œuvre. Ce qui est le cas puisque, comme le précise le rapport d'autoévaluation de la HEP, les mesures mentionnées font partie d'un plan de mise en œuvre des 9 objectifs stratégiques formulés conjointement par les HEP de Suisse occidentale dans le document «Vers un plan d'action en faveur de l'égalité des chances et de la diversité». L'AAQ ne voit donc pas de raison de changer l'évaluation et la conclusion du standard.

Standard 3.2

Le Conseil d'accréditation base son argumentation sur le standard qui dit que le système d'assurance qualité d'une haute école doit prévoir l'évaluation périodique des activités d'enseignement et de recherche, des prestations de services et des résultats obtenus dans ces domaines. Il déclare que: «Si, pour l'enseignement, le rapport des expert-e-s démontre de manière convaincante que la HEP-VS a conçu un système d'évaluation cohérent, le même rapport indique pour la recherche que les instruments du système ne sont pas tous opérationnels actuellement». Le rapport recommande «de mettre en œuvre l'évaluation périodique de la R&D, notamment d'affiner les critères de qualité de la recherche (p. 18/29 et 19/29). Dans son rapport d'autoévaluation, la HEP-VS affirme elle-même (p.45) que «les pistes de développement sont envisagées», notamment «développer avec de nouveaux indicateurs (...) les instruments d'évaluation des prestations de recherche», et «mettre en œuvre les procédures d'évaluation internes et externes des projets de recherche (...)».

Autrement dit, selon le Conseil d'accréditation, pour une partie importante des activités couvertes par le standard 3.2, il semble n'y avoir actuellement que des «pistes de développement envisagées», ce qui n'est guère conciliable avec l'affirmation d'un standard largement atteint. Dès lors, il considère que l'explication pour justifier une évaluation positive n'est pas suffisante.

L'AAQ estime que l'analyse du standard 3.2 par le Conseil d'accréditation est cohérente et convaincante. Elle propose donc une condition supplémentaire 1bis :

Condition 1bis (sur le standard 3.2)

La HEP-VS doit mettre en œuvre l'évaluation périodique de la recherche et du développement.

4.3 Proposition

L'AAQ vérifie que la HEP Valais satisfait aux exigences de l'accréditation institutionnelle selon l'article 30 LEHE:

– Article 30, paragraphe 1, lettres a et c

L'analyse des normes selon l'ordonnance d'accréditation par le groupe d'expert-e-s montre que la HEP Valais remplit ou aura rempli les conditions préalables selon la lettre a numéro 1-7 ainsi que la lettre c après l'accomplissement des exigences.

– Article 30, paragraphe 1, lettre b

Les exigences selon l'article 30, paragraphe 1, lettre b, ne sont pas applicables aux hautes écoles pédagogiques.

Sur la base du rapport d'autoévaluation de la HEP Valais du 18 décembre 2020 et du rapport des experts du 23 juin 2021, l'agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ propose à l'intention du Conseil suisse d'accréditation de prononcer l'accréditation de la HEP Valais (désignée HEP-VS dans le rapport des experts) avec les conditions suivantes:

Condition 1 (standard 2.4)

La HEP-VS doit faire la démonstration de la mise en œuvre des actions découlant de ses choix stratégiques associés au développement durable quant aux aspects d'ordre économique et en particulier écologique.

Condition 1bis (standard 3.2)

La HEP-VS doit mettre en œuvre l'évaluation périodique de la recherche et du développement.

Condition 2 (standard 3.4)

Afin d'assurer l'égalité des chances de tous et toutes les candidat-e-s, la HEP-VS doit faire la démonstration que les critères et les processus d'admission dans les différents cursus proposés sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

Condition 3 (standard 4.1)

La HEP-VS doit démontrer la conduite des actions stratégiques engagées avec sa collectivité responsable pour mettre en adéquation le développement de la HEP avec les besoins en termes d'infrastructures afin d'assurer de façon durable la qualité de ses activités.

L'AAQ considère qu'un délai de 30 mois pour remplir les conditions est réaliste. L'AAQ propose un contrôle des conditions sous la forme d'une visite sur place raccourcie (0,5 jour) par deux expert-e-s.



Section C

Rapport des experts

23 juin 2021



Table des matières

1	Haute école pédagogique du Valais	1
2	Analyse du suivi des résultats de procédures précédentes.....	3
3	Système d'assurance de la qualité de la HEP Valais	3
4	Analyse de la conformité de la haute école aux standards de qualité	5
5	Appréciation globale et profil des forces et faiblesses du système d'assurance de la qualité	27
6	Recommandations pour le développement futur du système d'assurance de la qualité ..	28
7	Recommandation d'accréditation du groupe d'experts.....	29

1 Haute école pédagogique du Valais

La Haute école pédagogique du Valais (HEP-VS) a été fondée en 2001 avec pour objectif d'assurer la formation des enseignant-e-s des cycles 1 et 2 de l'école obligatoire. Aujourd'hui, la HEP-VS assure la formation de base dans les filières suivantes: enseignement au niveau primaire, au niveau secondaire obligatoire et post-obligatoire ainsi qu'enseignement spécialisé, mais également un Master en collaboration avec les HEP romandes. A ce domaine, s'ajoute celui de la formation continue et des formations complémentaires avec plusieurs CAS et un DAS, puis le domaine recherche et développement (R&D). Le dernier domaine dit des prestations de services couvre notamment l'animation pédagogique en établissement et les médiathèques faisant encore partie de la HEP-VS.

Si les activités de la HEP sont principalement destinées au milieu de l'éducation valaisan, la HEP-VS cultive un nombre important de collaborations dans le domaine de formation et de la R&D. La HEP est notamment très active dans le cadre des projets fédéraux mis en œuvre par swissuniversities. La HEP-VS est établie sur un site en Valais francophone, à St-Maurice, et un site en Valais germanophone, à Brigue. La HEP fonctionne donc de manière bilingue, en encourageant les échanges entre les deux parties linguistiques. Le semestre d'échange linguistique est obligatoire dans les filières de formation de base au niveau primaire.

En 2019, 544 étudiant-e-s étaient immatriculé-e-s dans les filières de formation de base, 232 dans les formations complémentaires (CAS et DAS), sans compter les formations continues et l'animation pédagogique offertes par la HEP. Ceci correspond à une augmentation depuis 10 ans de 20 à 50% dans les trois filières (base 2010) et de 200 à 250% dans les formations complémentaires durant les 6 à 7 dernières années (base 2013).

A la fin de l'année 2019, la HEP comptait 135 membres du personnel, ce qui correspond à 82 postes équivalents plein temps, dont 59 composent le corps enseignant y compris la direction. Les charges de fonctionnement s'élèvent à 19 millions CHF, dont 85% pour couvrir les charges de personnel, sachant que les bâtiments n'appartiennent pas à la HEP. Le personnel de la HEP est réparti dans les catégories suivantes:

- les membres de la direction,
- le corps enseignant et le corps intermédiaire,
- les animatrices et animateurs pédagogiques,
- le personnel administratif et technique (PAT),
- les apprenti-e-s et stagiaires.

Les animatrices et animateurs pédagogiques sont des enseignant-e-s expérimenté-e-s qui ont un contrat à temps partiel (20-40%) avec la HEP. Elles ou ils interviennent dans les écoles auprès d'enseignant-e-s comme conseiller-ère-s pédagogiques (accompagnement) ou auprès des élèves (prise en charge de certains enseignements ou projets).

Gouvernance

Le premier janvier 2021, la HEP-VS accède au statut de haute école autonome de droit public ayant la personnalité juridique. L'organigramme de la HEP montre les principaux organes ainsi que les domaines et unités qui constituent la HEP-VS, conformément aux bases légales en vigueur le 1.1.2021, voir ci-dessous.

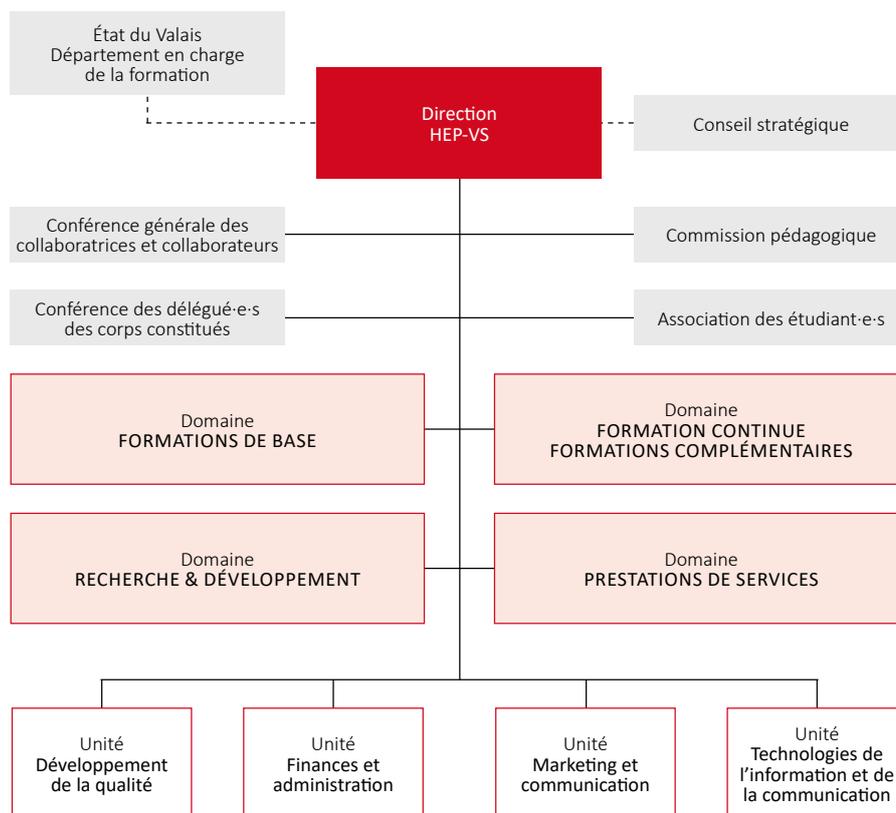


Figure: Organigramme HEP-VS dès le 1.1.2021 (tiré du RAE, p. 4 et p. 25)

La Commission pédagogique va être mise en place prochainement, le Conseil stratégique sera nommé au cours de l'année 2021 par le Conseil d'Etat valaisan. La direction se réunit, selon les objets à traiter, dans trois compositions différentes: la Direction actuellement composée de deux codirecteurs, le Conseil de direction comprenant en plus la responsable des ressources humaines ainsi que le responsable de l'unité Finances et administration et, finalement, le Conseil de direction élargi en ajoutant les responsables des quatre domaines et des quatre unités. Dans les textes légaux, il est prévu de nommer une directrice ou un directeur qui formera la direction avec deux adjoint-e-s.

Avec l'entrée en vigueur des nouvelles bases légales au 1^{er} janvier 2021, débute une phase de transition (voir figure ci-dessous) qui doit durer jusqu'à fin 2022. L'ancien mandat de prestations avec le canton prendra alors fin et sera remplacé par le nouveau mandat de prestations pluriannuel.

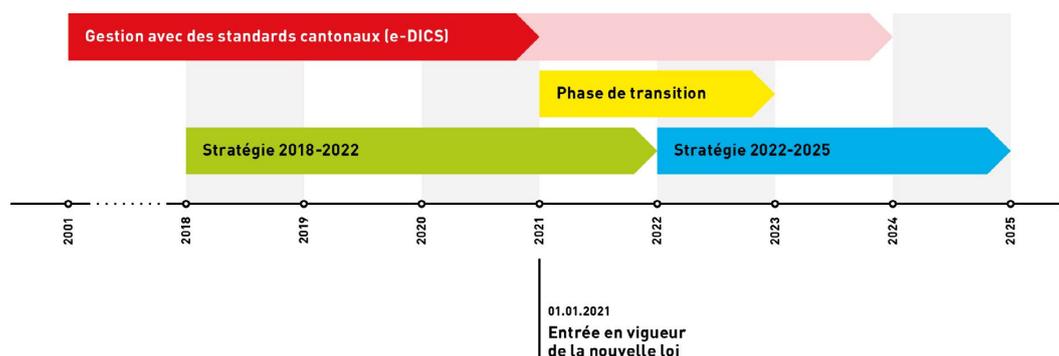


Figure: Transition de la gestion stratégique de la HEP-VS (tiré du document complémentaire C3.0)

2 Analyse du suivi des résultats de procédures précédentes

En 2004, la HEP-VS était parmi les premières hautes écoles pédagogiques à obtenir la reconnaissance de la CDIP des diplômes pour l'enseignement au degré primaire, renouvelée en 2013. Depuis 2012, la HEP est également au bénéfice de la reconnaissance CDIP au degré secondaire I et II. Les reconnaissances devront être renouvelées durant l'année 2021.

Les recommandations formulées par la CDIP peuvent avoir un effet considérable sur l'offre de formation de la HEP-VS, allant des plans d'étude aux critères de qualification du corps enseignant. Les bases légales de la HEP-VS ont également été adaptées pour répondre à ces recommandations.

La HEP-VS a obtenu, en 2015, la certification «*Committed to Excellence*» selon le modèle EFQM et a lancé divers projets de développement par la suite, qui ont également été évalués depuis. Elle a poursuivi de manière prioritaire l'optimisation de la structure institutionnelle, la gestion transparente du personnel et la stratégie de communication interne et externe. Les démarches liées au modèle EFQM sont en veille pendant la phase d'accréditation et seront ensuite poursuivies.

3 Système d'assurance de la qualité de la HEP Valais

Le système d'assurance de la qualité de la HEP-VS (système d'assurance qualité ou SAQ) est évalué au chapitre 4 sous différents angles selon les standards de qualité. Ce petit aperçu est donné ici pour permettre la compréhension de cette évaluation menée par le groupe d'experts et pour établir la compréhension des différentes responsabilités et organes de la HEP.

Au centre du SAQ se situe le document Gestion de la qualité de la HEP-VS, accessible sur internet, rédigée par l'Unité Développement de la qualité (UDQ) qui est rattachée à la direction. Il s'appuie sur la stratégie de la HEP et sur la stratégie d'assurance qualité. Le résumé des stratégies qualités montre l'approche choisie par la HEP-VS de s'appuyer sur le modèle diagnostique *EFQM Excellence* et de tenir compte des exigences quant au SAQ introduites par la LEHE: assurance et développement de la qualité, pilotage, communication, culture de feedback et participation, durabilité ainsi qu'égalité des chances et diversité. Pour expliciter l'organisation de la gestion qualité, le document présente les responsabilités et les outils à dispositions comme suit:

Niveau	Responsabilité	Outil / dispositif / organe
Conseil stratégique Mandant (bénéficiaire)	Soutenir le développement stratégique	Séances du conseil stratégique
Direction	Assumer la responsabilité globale de l'assurance et du développement de la qualité	Séances de direction Retraite stratégique et revue de qualité
Unité attachée à la DIR Développement de la qualité	Soutenir la DIR quant aux domaines du développement et de l'assurance qualité	Jour fixe (hebdomadaire) Rencontres avec la DIR
Responsables de filière Responsables de domaine	Assumer la responsabilité de l'assurance et du développement de la qualité dans leur domaine respectif	Séances de la DIR élargie, réunions des délégué.e.s qualité, retraite stratégique et revue de qualité
Équipes Collaboratrices et collaborateurs	Agir professionnel dans son/ses domaines d'activité selon les principes du cycle de qualité (PDCA) et dans la perspective d'une amélioration continue (PAC)	Réunions au sein des domaines
Clients Corps étudiantin		Tables rondes

Figure: Organisation du système d'assurance qualité (tiré du document Gestion de la qualité à la HEP-VS, p. 15)

Suite à l'accès de la HEP-VS au statut d'institution autonome, un Conseil stratégique, chargé de soutenir la HEP-VS dans son développement, ses infrastructures et son image, doit être nommé par le canton au cours de 2021. Le tableau ci-dessus met en évidence le fait que la responsabilité globale de l'AQ est auprès de la direction et que cette responsabilité est répercutée ensuite sur chaque niveau d'activité. L'unité Développement de la qualité (UDQ), attachée à la direction, intervient transversalement pour toute la HEP. Les délégué-e-s à la qualité opèrent de manière décentralisée (au niveau des filières et des domaines). Sont nommés délégué-e-s à la qualité les responsables d'une filière ou d'un domaine.

Parmi les moyens mis en œuvre par le SAQ différents outils sont répertoriés dans le document Gestion de la qualité: enquête à l'admission aux études et auprès des diplômé-e-s; évaluation des cours au niveau initial et en formation continue; visites collégiales, évaluation des stages et des filières; enquête auprès du personnel et entretien des personnels; enquête auprès des client-e-s par questionnaire; revue du domaine R&D. Ces différents outils sont essentiels aux activités des nombreuses procédures et conseils mis en place par la HEP-VS dans le cadre de son SAQ.

Grâce aux organes en place dans les différents niveaux du SAQ, les résultats générés par l'usage des instruments mentionnés sont exploités selon la logique (PDCA) des cycles qualité fermés. Une place centrale occupe le cockpit de direction qui permet, entre autres, de vérifier l'atteinte des objectifs, grâce à des indicateurs définis, et de surveiller l'avancement de projets d'amélioration ou de développement de la qualité.

Au cours du processus d'évaluation, le groupe d'expert-e-s a pu remarquer à quel point le bilinguisme était vécu comme une chance dans l'ensemble des processus de la HEP-VS et

notamment dans la mise en œuvre de son système d'assurance qualité: en principe, chacun parle réellement sa langue lors des comités divers, de retraites, de tables rondes, etc.

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

Domaine 1: Stratégie d'assurance de la qualité

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

Description et analyse

La HEP-VS publie sur son site internet sa stratégie d'assurance qualité dans un document qui énonce les principes stratégiques de l'assurance qualité. Parmi les fondements de la stratégie d'assurance qualité, les points qui suivent sont mis en avant:

- l'orientation des prestations en fonction des attentes des parties prenantes
- l'usage du protocole de diagnostic EQFM Excellence
- la permanence de l'assurance et du développement de la qualité de ses prestations (y compris le contrôle périodique du système d'assurance qualité)
- un pilotage institutionnel transparent (inclut une évaluation donnant lieu à des objectifs stratégiques et opérationnels)
- la communication, la culture de feedback et la participation sont au cœur de la culture de la qualité
- la promotion du développement durable au niveau économique, social et écologique
- la promotion de la diversité et de l'égalité des chances.

Les exigences de qualité de la HEP-VS sont concrétisées dans ce document par les principes stratégiques, organisés en six domaines, à savoir gouvernance, enseignement, recherche et développement (R&D), prestations de service, ressources et finalement communication. Le premier principe stratégique du domaine gouvernance définit que «*l'assurance et le développement de la qualité sont des tâches de pilotage, [...]*». L'application de ces principes stratégiques comme lignes directrices forme le système d'assurance qualité (SAQ). Selon l'alinéa 70 du RAE (p. 17), «*les principales composantes du SAQ sont les évaluations de la qualité, la gestion des processus et les instruments de pilotage interne [...]*».

La formalisation de la stratégie d'assurance qualité est le fruit de presque deux ans de travail: l'organisation de «journées au vert» a permis d'associer des représentant-e-s de toutes les parties prenantes aux réflexions et à la construction du SAQ. Le document de la stratégie a également été soumis à différentes réunions des délégué-e-s à la qualité et a finalement été adopté par la direction en mai 2020.

Le groupe d'expert-e-s a pu constater que l'implication des parties prenantes permet de développer la culture de la qualité en interne et dans les activités de la HEP-VS avec la communauté scientifique et le milieu éducatif. L'engagement pour la qualité est attendu de la part de chaque collaboratrice et collaborateur. Avec sa nouvelle gestion par processus, le SAQ de la HEP-VS permet d'assurer le respect du cycle PDCA, de la planification d'objectifs à

l'évaluation de leur atteinte en passant par la prise en compte des aspects budgétaires. Les acteurs font état d'une autonomie accrue qui va de pair avec une prise de responsabilité plus importante. Une attention particulière a été portée, lors de la définition des instances et des processus, au renforcement de la participation (avec des degrés variables allant de la consultation à la décision) et à des retours plus systématiques vers les parties concernées (culture du «feedback»).

Le groupe d'expert-e-s s'est intéressé aux modes d'échange d'informations sur les démarches qualité entre les organes responsables qui pilotent différentes entités. Il est apparu que certains acteurs interviennent à différents titres dans le SAQ et peuvent donc contribuer à la cohérence interne et à la complémentarité des actions. Il faut toutefois être vigilant au regard de la représentation dans les différents organes pour éviter une concentration trop grande des mêmes acteurs à plusieurs endroits. C'est un enjeu d'équilibre entre cohérence interne et représentativité de la pluralité des collaboratrices et collaborateurs de la HEP.

Conclusion

Le groupe d'expert-e-s reconnaît le travail réalisé de conception et formalisation d'une stratégie d'assurance qualité qui englobe l'ensemble des activités de la HEP. Il constate l'existence de supports de communication de cette stratégie. Des dispositifs participatifs ont été mis en œuvre pour élaborer la stratégie et contribuer au développement de la culture qualité. La direction est impliquée dans le système d'assurance qualité interne (SAQ). Cependant, la jeunesse de la stratégie d'assurance qualité et la réforme récente du statut de la HEP Valais ne permettent pas, à l'heure actuelle, de réaliser une évaluation complète de son impact sur le fonctionnement institutionnel et le développement de la culture qualité.

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

Recommandation

Le groupe d'expert-e-s recommande de poursuivre la mise en œuvre du système d'assurance qualité dans la lignée de ce qui a déjà été défini et réalisé.

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

Description et analyse

La HEP-VS est passée le 1^{er} janvier 2021 du rattachement au département compétent du Canton du Valais au statut d'une haute école sous la haute surveillance du Conseil d'Etat, dotée d'un mandat de prestations. Afin de mettre en œuvre ce passage vers l'autonomie institutionnelle, les objectifs stratégiques élaborés par la HEP-VS et le canton pour les années 2018-2022 prévoient, entre autres, la mise en œuvre des mesures nécessaires pour atteindre la conformité avec la LEHE. L'élaboration de la stratégie d'assurance qualité et la mise en place du SAQ sont des instruments essentiels pour atteindre cet objectif stratégique.

Pendant la phase de transition 2021-2022, la réalisation des mandats de prestation est encore contrôlée avec les outils mis en place avec le canton. A partir de 2023, la surveillance cantonale va s'opérer en conformité avec la nouvelle ordonnance concernant la gestion (OGCF). Le SAQ devra donc mettre à disposition les modalités d'accompagnement et de contrôle nécessaire.

Dans le RAE, les mesures existantes permettant d'évaluer la réalisation des tâches d'assurance qualité et de développement de la HEP-VS sont énumérées (alinéa 83, p. 19). Ces mesures sont maintenant intégrées dans le SAQ et figurent dans le cockpit de direction de la HEP. Au moment de la visite, certains mécanismes étaient en cours de finalisation ou n'avaient fonctionné qu'une seule fois.

Selon les informations reçues lors de la visite de la HEP, il apparaît que le développement du SAQ initié au cours des dernières années, a pris un nouvel élan suite au changement de statut de la HEP. L'année 2021 peut être qualifiée de phase de développement et d'apprentissage du fonctionnement des différents niveaux de responsabilité au sein du SAQ. Certains existent déjà, par exemple la Conférence des délégué-e-s des corps constitués (depuis 2018), d'autres doivent être créés au cours de l'année 2021, comme le conseil stratégique et le conseil scientifique.

La vision de la HEP-VS, adoptée en 2017 apparaît comme un élément stratégique central. Elle est devenue un moteur de la communication qualité et de la construction en cours des organes. Le groupe d'expert-e-s cite à ce sujet la Conférence des délégué-e-s des corps constitués, le Conseil stratégique et nomme la procédure de revue de qualité qui est en lien avec les retraites qualité.

Conclusion

L'intégration du système d'assurance qualité à la stratégie de la HEP est documentée. Pour maintenir un système efficient, il faudra rester ouvert à des adaptations dans le futur. Les modalités de contrôle de la réalisation du mandat de la HEP sont en phase de mise en place. Le cockpit de direction en constitue un élément important qui permet d'ores et déjà l'échange entre les membres du conseil de direction élargi.

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

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

Description et analyse

Les responsabilités en matière d'assurance de la qualité sont présentées dans le document Gestion de la qualité à la HEP-VS. Le RAE souligne que la responsabilité globale incombe à la direction. Sur le plan opérationnel, les membres du conseil de direction élargi, c'est-à-dire les responsables des 4 domaines et des 4 unités, sont chargés de mettre en œuvre l'assurance et le développement de la qualité.

Le développement du SAQ est finement intégré dans les différentes strates de l'institution. Le SAQ implique tous les groupes représentatifs du fonctionnement de la HEP-VS. Il s'appuie notamment sur un dispositif de participations comprenant des retraites stratégiques et des revues de qualité, les deux à un rythme annuel, des réunions au sein des domaines et des tables rondes qui réunissent des clients de la HEP et le corps étudiant. La Conférence des délégué-e-s des corps constitués (CDCC) réunit les groupes représentatifs à tous les niveaux, y compris les maître-esse-s de stage, extérieur-e-s à la HEP.

La CDCC existe depuis 2018 et a déjà fortement pu contribuer à la rédaction des textes qui régissent la transition vers le statut autonome de la HEP. Selon son règlement, qui est en cours d'adoption, cette conférence a pour rôle de formuler des recommandations et de participer aux décisions visant à l'amélioration continue de la qualité de la HEP-VS. Le SAQ est explicitement nommé comme sujet d'analyse attribué à la CDCC, en même temps que les processus centraux et que quelques processus de support de la HEP.

Le rôle important joué par le corps étudiant est concrétisé par la convention de partenariat entre la direction et l'Association des étudiant-e-s (AEHEPVS), convention signée le 22 avril 2021, donc durant la visite sur place. En vertu de cette convention, l'association reçoit un financement proportionnel au nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s à la HEP, et des crédits de formation pourront être décernés aux membres du comité. Selon le RAE, le comité de la AEHEPVS participe à des réunions régulières avec la direction et avec les responsables de formation.

La HEP envisage d'intégrer les représentant-e-s du corps étudiant et des maître-sse-s de stage dans la retraite stratégique et dans les réunions des délégué-e-s à la qualité (RAE alinéa 74, p. 18).

L'implication de tous les groupes représentatifs n'est pas encore réalisée à tous les niveaux: le conseil stratégique et le conseil scientifique doivent encore se constituer durant l'année 2021. Après la nomination récente de la responsable R&D, l'implication dans le développement qualité au niveau du domaine recherche et développement est aussi à compléter. Malgré ces lacunes dans la mise en place du SAQ, le groupe d'expert-e-s estime que les conditions sont réunies pour impliquer les groupes représentatifs dans le développement qualité de la HEP.

En général, le groupe d'expert-e-s a pu constater de manière positive une culture du feedback dans tous les domaines examinés. Des revues qualité et enquêtes ont lieu de manière régulière, un système de gestion des idées est envisagé. Tous les acteurs de la HEP sont impliqués et leur participation est identifiée (droit de décision, de consultation, de prise de position, etc.). De plus, la motivation de chaque partie prenante s'est sentie lors des échanges.

Le groupe d'expert-e-s a examiné l'indépendance des organes et de leurs membres. Elle apparaît garantie par la liberté d'amener des objets dans la CDCC, au niveau du comité de l'AEHEPVS, etc. Le groupe d'expert-e-s s'interroge quant au risque que les rapports hiérarchiques n'entravent l'indépendance des membres au sein de la CDCC, étant donné qu'elle est présidée par un co-directeur de la HEP (sans droit de vote). Lors des entretiens, cette crainte n'a pas trouvé écho auprès des représentant-e-s rencontré-e-s. De plus, la vice-présidente de la conférence est invitée au conseil de direction élargi quand un objet préparé par la CDCC est soumis pour décision.

La HEP étant une institution relativement petite, on trouve des personnes qui assument plusieurs rôles ou responsabilités, selon leurs expertises et selon la vocation des organes en question. Le groupe d'expert-e-s fait un lien entre cette problématique de multiples fonctions et une éventuelle nécessité de redimensionner le SAQ. Le SAQ se trouvant dans une phase d'évaluation, il subira naturellement des adaptations qui conduiront certainement à une redistribution des différents acteurs et suscitera un regard particulier sur l'interdépendance des instruments du SAQ.

Les expert-e-s ont encore évoqué le risque que seuls les représentant-e-s qui participent à la CDCC, par exemple, soient impliqués. Ils et elles se trouveraient en quelque sorte «déconnecté-e-s» des acteur-trice-s de terrain. Pour en tenir compte, il conviendrait de soutenir de manière durable la représentativité et le fonctionnement des différentes instances.

Conclusion

Le groupe d'expert-e-s constate que ce standard est atteint grâce à un système de participation et de prise de décision qui permet d'assigner les responsabilités ainsi que par un soin apporté à la communication et aux feedbacks. Ce système est cependant relativement complexe. Notamment pour la mise en œuvre du SAQ il faudra veiller à ce que l'implication des groupes représentatifs reste effective et réaliste.

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

Recommandations

Le groupe d'expert-e-s recommande de finaliser l'effort d'implication des groupes représentatifs à tous les niveaux du système d'assurance qualité en veillant à une attribution claire des responsabilités.

Le groupe d'expert-e-s recommande de soutenir de manière durable la représentativité et le fonctionnement des différentes instances pour assurer la pleine implication des parties concernées.

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

Description et analyse

L'analyse du SAQ est ancrée de différentes manières dans les démarches qualité de la HEP-VS. En effet, les cycles PDCA exigés par le SAQ se terminent par un rapport présenté à la revue de qualité qui a lieu lors de la retraite de la qualité annuelle. Ces rapports identifient des actions à mener en fonction des améliorations jugées nécessaires. Les actions retenues sont ensuite saisies dans le cockpit de direction afin de suivre leur réalisation. Les délégué-e-s à la qualité soutiennent les différentes phases de mise en œuvre du SAQ.

L'accréditation institutionnelle actuellement en cours apparaît comme une action clé pour répondre à ce standard. Avant cela, la HEP-VS a effectué un état des lieux de son SAQ selon le modèle EFQM. Elle a obtenu, en 2015, la certification «*Committed to Excellence*» selon ce modèle et a lancé divers projets de développement par la suite. Les démarches liées au modèle EFQM sont en pause pendant la phase d'accréditation et pourraient être reprises dans une prochaine phase.

Il est possible de résumer les réponses reçues de la part des utilisatrices et utilisateurs du SAQ lors de la visite comme suit: sa mise en œuvre nécessite la mobilisation de ressources supplémentaires qui apparaissent pour tous acceptables du fait que cela donne des résultats satisfaisant les acteurs. Un autre retour mentionnait que le bilinguisme vécu et assumé par l'ensemble des membres de la HEP pouvait parfois alourdir le développement et le fonctionnement du SAQ.

Le groupe d'expert-e-s a reçu l'information et la démonstration que les risques liés au SAQ étaient répertoriés dans le cockpit de direction et qu'ils étaient régulièrement pris en considération dans les analyses stratégiques menées par la CDCC et à l'occasion des retraites stratégiques du conseil de direction élargi. Sachant que le SAQ se met en place actuellement, il va falloir évaluer la pertinence des organes après deux à trois années, notamment pour ne pas rigidifier le système.

Lors des entretiens de visite, les participant-e-s ont évoqué l'existence de quelques oppositions par rapport aux démarches exigées par le SAQ et le fait qu'une partie des membres de la HEP peut se montrer récalcitrante à son égard. Ces constats sont estimés comme en proportion normale par les participants, dont la direction. En conséquence, l'unité Développement de la qualité veut poursuivre sa communication, notamment sur l'impact du SAQ

Conclusion

Le groupe d'expert-e-s reconnaît que la forme actuelle du SAQ est récente et que, de ce fait, il n'est pas encore possible d'avoir du recul par rapport à toutes les procédures qu'il comporte. Les expert-e-s se sont assuré-e-s qu'une analyse régulière de la pertinence du SAQ est en place. Il est en revanche trop tôt pour constater si le rapport entre les ressources mobilisées et les effets produits par le SAQ est satisfaisant ou s'il y a des adaptations nécessaires à réaliser dans ce domaine.

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

Recommandation

Le groupe d'expert-e-s recommande de gérer de manière vigilante le système d'assurance qualité, afin que la charge de travail pour tous les acteurs de la HEP-VS reste acceptable tant au regard des bénéfices engendrés que des moyens mobilisés.

Domaine 2: Gouvernance

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

Description et analyse

Les priorités et programmes de réalisation 2021, établis avec le département compétent du canton sur la base de la stratégie 2018-2022, comprennent la mise en place des conditions-cadres de la HEP-VS pour passer au statut d'établissement autonome, notamment en se dotant des outils nécessaires à la gestion autonome des finances et des ressources humaines de la HEP-VS. Pendant la phase de transition (2021-2022), les règles cantonales seront appliquées de manière autonome.

La gestion de la HEP s'est considérablement professionnalisée depuis 2001. Le SAQ met en place les conditions nécessaires pour la gestion autonome de la HEP et pour maintenir la confiance du canton, notamment en désignant les responsables qualité pour les différents domaines de la HEP et en mettant à disposition des indicateurs à atteindre. Du fait que la responsabilité globale en matière d'assurance de la qualité incombe à la direction, actuellement les deux co-directeurs portent la coresponsabilité pour l'atteinte des objectifs stratégiques.

Il est à noter que le système autonome de consultations et de prises de décisions a été développé grâce aux analyses menées au sein de la Conférence des délégué-e-s des corps constitués (CDCC). Une matrice décisionnelle a permis de produire une représentation graphique sous la forme d'un «plan de métro» qui n'a pas encore fait l'objet d'une communication au sein de la HEP.

Toutes les démarches qualité faisant partie du SAQ se trouvent dans le cockpit de direction qui est présenté comme l'outil de gestion permettant l'échange parmi les membres du conseil de

direction élargi. L'analyse de risques et l'analyse SWOT nourrissent l'identification des objectifs stratégiques et du plan d'action. Des indicateurs de réalisation et de résultat assurent le monitoring et l'évaluation des actions planifiées et entreprises. Les processus instaurés pour réaliser l'évaluation des prestations avec les parties prenantes internes et externes (retraites, tables rondes, etc.) permettent d'affiner et d'optimiser de manière continue le développement stratégique de la HEP, tant sur le plan de ses objectifs académiques que dans le développement et la professionnalisation de son personnel. Selon les responsables des domaines, la gestion institutionnelle s'est améliorée grâce au SAQ, notamment par la formalisation de la gestion qualité et l'instauration d'une culture du feedback.

Compte tenu du fait que la HEP a presque doublé le nombre d'étudiant-e-s immatriculé-e-s en dix ans, le groupe d'expert-e-s s'est plus particulièrement intéressé à la contribution du SAQ pour maintenir la qualité des formations. Par exemple, le SAQ a permis de soutenir le professionnalisme du corps enseignant, notamment via un entretien annuel avec les responsables de domaine.

La gestion des risques est intégrée dans le cockpit de direction par le biais d'une matrice des risques. Les responsabilités pour prendre les premières mesures à partir d'un niveau défini de risques sont fixées, sachant que les risques inférieurs à ce niveau sont considérés comme acceptables. Réfléchir de manière structurée aux risques identifiés permet aussi de trouver des opportunités, des chances à saisir par la HEP et de les intégrer dans l'élaboration de la stratégie 2022-2025.

Le groupe d'expert-e-s relève que la mise en place du SAQ n'est pas encore achevée; un conseil scientifique, par exemple, doit encore être instauré. Le groupe a constaté la présence de la direction dans beaucoup d'organes. Comme analysé sous le standard 1.1, il faut être vigilant au regard de la représentation dans les différents organes pour éviter une concentration trop grande des mêmes acteurs à plusieurs endroits.

Conclusion

Avec les informations à sa disposition, et en se positionnant au début de la phase de transition vers une gestion autonome de la HEP, le groupe d'expert-e-s constate la complexité des processus décisionnels, prévus ou déjà mis en œuvre. L'équilibre entre un système largement participatif et une gouvernance centralisée reste à trouver.

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

Recommandation

Le groupe d'expert-e-s recommande d'être vigilant en ce qui concerne la représentation dans les différents organes. Il s'agit d'éviter une concentration trop grande de la participation des mêmes acteurs à plusieurs niveaux du système d'assurance qualité et des cycles d'assurance qualité.

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

Description et analyse

Les indicateurs stratégiques et opérationnels à évaluer sont compris dans le cockpit de direction sous forme d'un outil appelé «stratégies – mesures – projets». Une estimation des

risques est incluse dans le cockpit de direction alimenté par le SAQ. Un système visuel tricolore permet une lecture rapide. Toutefois, le rythme de l'analyse nécessaire des risques n'est pas encore défini. Les prises de décisions, sur la base d'indicateurs et d'estimations des risques multiples en lien avec les domaines d'expertise de la HEP, sont visualisées de manière synoptique en forme de toile d'araignée. Cela permet d'analyser l'écart entre la situation actuelle et les objectifs posés dans chacun des domaines. Les risques sont évalués en familles de risque, indiquant les actions à entreprendre et la durée de ces projets.

Le cockpit de direction permet également l'analyse des forces, des défis et des pistes de développement inhérents au fonctionnement de la HEP-VS. Cette analyse est menée et mise à jour durant la retraite stratégique annuelle du conseil de direction élargi.

Le SAQ réunit et met à disposition les résultats des différentes évaluations effectuées (des cours, des filières, des stages, etc.) ainsi que l'état des mesures qui s'ensuivent. Les évaluations et enquêtes sont intégrées dans le cycle PDCA annuel. La HEP-VS planifie des améliorations en juin qui pourront être validées en septembre, pour être ensuite communiquées et mises en œuvre durant le second semestre (septembre à février).

Le groupe d'expert-e-s a demandé aux responsables des domaines respectifs si les informations utiles pour agir et prendre des décisions à leur niveau sont facilement accessibles. Les expert-e-s ont constaté que certaines informations ne pouvaient pas encore être mises à disposition de manière systématique ou avec la périodicité souhaitée. En effet, l'alimentation du cockpit de direction depuis les différentes sources de données n'est pas encore automatisée. Des outils sont en cours de développement, par exemple pour la mise à disposition les informations concernant la gestion des étudiants.

Conclusion

Bien qu'actuellement au cœur d'une phase de transition, le système d'assurance qualité, et notamment le cockpit de direction de la HEP-VS, contribue déjà à fournir systématiquement les informations nécessaires à la prise de décisions courantes et stratégiques.

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

Description et analyse

Le droit de participation des personnels de la HEP est fixé dans la loi cantonale (LHEP) qui définit les diverses catégories du personnel et d'étudiant-e-s comme des corps constitués. La loi prévoit encore le regroupement du personnel et du corps étudiantin dans des associations. La participation au fonctionnement et au développement de la HEP s'exerce à titre consultatif par les corps constitués qui peuvent émettre des propositions fondées sur des consultations.

Toute la phase de basculement vers le statut autonome de la HEP a mis la participation au cœur des réflexions. La création du Conseil de direction élargi a permis de donner de l'aide à la décision au Conseil de direction. La Conférence générale des collaboratrices et collaborateurs est instaurée par la LHEP pour contribuer au développement de la HEP et faire avancer des propositions notamment au sujet des filières. Elle doit nommer les membres de la Conférence des délégué-e-s des corps constitués (CDCC). Elle est consultée et mise à contribution de

manière précise, pour émettre des préavis et recommandations adressées au conseil de direction élargi et participer ainsi aux processus décisionnels. La CDCC réunit les délégué-e-s du personnel enseignant, du personnel administratif et technique, des animatrices et animateurs pédagogiques, des maître-sse-s de stage ainsi que les délégué-e-s des étudiant-e-s.

Afin d'assurer les conditions cadres de la participation, une convention de partenariat avec les étudiant-e-s est signée en 2021 (voir sous standard 1.3). Des conventions de partenariat sont en préparation avec d'autres associations de parties prenantes, notamment les associations des personnels. Afin de faciliter la participation active, la HEP propose des horaires de séances favorables.

La CDCC, créée en 2018, a pu rédiger son propre règlement de fonctionnement, qui est en phase d'adoption. Selon les informations reçues lors de la visite, les autres organes, qui se mettent en place actuellement (notamment la commission pédagogique et le conseil stratégique) peuvent profiter de cette expérience de la CDCC.

Des membres du corps enseignant relèvent que la participation à des tables rondes et des cercles de qualité, qui font partie du SAQ, garantit maintenant que les contributions sont entendues, car les résultats et les propositions trouvent leur place dans les cycles PDCA. Toutefois, l'implication à tous les niveaux, notamment aussi par les clients de la HEP, nécessite des ressources. Par ailleurs, le groupe des expert-e-s, prenant en compte l'importance du bilinguisme pour la HEP, s'interroge quant au risque que des modalités opérationnelles (par exemple la langue des échanges ou la traduction des documents en fin de processus) limitent la participation souhaitée.

Le groupe d'expert-e-s a examiné l'indépendance des organes et de leurs membres. Elle est garantie par la liberté d'inscrire des objets à l'agenda de la CDCC, au niveau du comité de l'AEHEPVS, etc. Des membres du personnel administratif et technique (PAT) déclarent qu'ils ont la possibilité de transmettre leurs idées et de s'impliquer dans le développement de la HEP-VS. La structure opérationnelle de l'institution est plutôt complexe, comme en témoigne la visualisation du type «plan de métro» proposée (voir standard 2.1).

Le groupe d'expert-e-s s'est rendu compte de la culture de participation instaurée, qui se fonde sur un feedback systématique sur les décisions prises par la direction. Il se demande si pour certains objets, comme pour la nomination de formatrices et formateurs, une plus large participation aux décisions serait envisageable.

Conclusion

Le système d'assurance qualité définit, sur la base de la loi cantonale, la répartition des rôles et contribue de ce fait à un droit de participation approprié. Etant en phase de mise en œuvre, il n'est pas encore possible de s'assurer que les conditions-cadres soient toutes réunies pour une participation indépendante au sein de ce système.

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

Recommandation

Le groupe d'expert-e-s recommande de travailler à la simplification des processus et des éléments constitutifs de la structure opérationnelle afin de maîtriser la potentielle charge de travail liée à l'exercice des droits de participation.

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

Description et analyse

La HEP admet dans son RAE (alinéa 161, p. 31) que «*la thématique Développement durable/Education en vue d'un développement durable n'est pas encore considérée et mise en œuvre dans l'interdépendance de ses différentes dimensions.*» La stratégie de l'assurance qualité nomme des principes stratégiques y relatifs dans 4 des 6 domaines (Gouvernance, Enseignement, Prestations de services et Ressources). Une Commission pour la durabilité et l'éducation durable est prévue parmi les organes de gestion de la qualité, mais n'a pas encore été créée (une structure participative est également à l'étude).

Des structures en lien avec le développement durable ont été créées en 2020. Selon le site web de la HEP-VS, une délégation pour le développement durable est actuellement rattachée à l'Unité de développement de la qualité (UDQ). Les deux déléguées soutiennent la mise en œuvre et la qualité des objectifs en matière de développement durable. Un premier atelier réunissant 20 personnes volontaires autour de la thématique a eu lieu. Grâce à cela, la question de la durabilité a pu être discutée et il est connu dans la communauté de la HEP-VS qu'il y a deux déléguées pour le développement durable à la HEP-VS. Par la suite, ces ateliers de développement durable devraient être organisés quatre fois par année.

Le groupe d'expert-e-s a observé dans quelle mesure la durabilité était intégrée dans le cockpit de direction, permettant de mesurer l'évolution de la HEP-VS vers la durabilité. Les thématiques nommées par la direction de la HEP comportent la promotion d'une mobilité douce auprès des formatrices et formateurs ainsi que des cours-blocs proposés, intitulés «technique et société» et «semaine de la nature». C'est la gestion des risques 2021-2022 qui a permis de mettre la durabilité à l'agenda. La direction a donc nommé les deux déléguées précitées et les a chargées de proposer des projets à moyen et long terme.

Les expert-e-s constatent que la HEP inscrit dans son fonctionnement certains aspects de la durabilité, notamment sociaux et dans une certaine mesure économiques (ancrage local), mais que les aspects écologiques semblent encore peu structurés. Des réalisations montrent qu'il y a une vraie préoccupation et que des actions ont débuté.

Il n'est toutefois pas ressorti des documents et des échanges lors de la visite dans quelle mesure le SAQ permettait concrètement la mise en œuvre des éléments d'un développement durable au sein de l'institution. Les principes stratégiques énoncés dans 4 des 6 domaines de la stratégie qualité témoignent de l'engagement institutionnel, mais ne sont pas encore structurés en objectifs formalisés déclinés en actions et accompagnés d'indicateurs.

Conclusion

Le groupe d'expert-e-s a noté des éléments qui montrent une vraie préoccupation pour la durabilité à la HEP, entre autres la nomination récente de deux déléguées. Il admet que la durabilité sociale ainsi que dans une certaine mesure la durabilité économique sont prises en compte, ce qui n'est pas encore le cas en ce qui concerne les préoccupations écologiques.

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

Condition

La HEP-VS doit faire la démonstration de la mise en œuvre des actions découlant de ses choix stratégiques associés au développement durable quant aux aspects d'ordre économique et en particulier écologique.

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

Description et analyse

L'ordonnance qui règle le statut du personnel de la HEP-VS précise les obligations de la HEP en faveur de l'égalité des chances entre femmes et hommes ainsi que la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée. La direction de la HEP a nommé une déléguée à l'égalité des chances et à la diversité et elle a créé la commission consultative relative à l'égalité des chances et à la diversité. Celle-ci est constituée de représentants des différents corps et de parties prenantes externes. La commission est présidée par la déléguée à l'égalité.

La commission doit prochainement soumettre un plan d'action comprenant des mesures pour les années 2021 à 2024. Ce travail est ancré dans un projet de coopération des HEP romandes. Des actions de sensibilisation sont envisagées en ce qui concerne le fonctionnement de la HEP et des thématiques abordées dans les enseignements. La communication et le monitoring des questions d'égalité sont également attendus de la déléguée et de la commission précitées.

Le groupe d'expert-e-s a pu constater lors de la visite que la mise en place de moyens pour l'égalité est effective. Cependant, il n'a pas eu connaissance d'informations permettant, à cette étape, d'évaluer la pertinence des mesures actuellement envisagées. Au niveau des filières, des exemples positifs ont été enregistrés avec, par exemple, des mesures qui sont prévues pour aménager les études en cas de maternité. La mise à disposition de locaux d'allaitement a été signalée.

L'accès aux cours en cas de maladie ou handicap est assuré par différents moyens: mise à disposition de cours hybrides, robots permettant de filmer et retransmettre des cours (suivis depuis le domicile ou depuis l'hôpital). Le groupe d'expert-e-s salue la mise à disposition de ces moyens. Il pense cependant que des enseignements hybrides ou assistés par robot ne doivent pas servir à pallier de manière durable des limites au niveau des infrastructures (voir standard 4.1).

Le SAQ comprend l'engagement en faveur de l'égalité des chances et de la diversité et prévoit la création d'une commission adéquate. Le respect des mêmes critères pour chaque candidat-e dans le processus d'admission aux études est un autre aspect lié à l'égalité des chances qui sera traité sous le standard 3.4.

Conclusion

Le groupe d'expert-e-s comprend que la promotion de l'égalité des chances et de la diversité est engagée très sérieusement à la HEP-VS dans le sens du standard de qualité. Cette démarche semble parfois entravée par des contraintes d'infrastructure, notamment concernant l'accès des personnes à mobilité réduite sur tous les sites de la HEP-VS.

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

Recommandations:

Le groupe d'expert-e-s recommande de considérer l'enseignement hybride comme une chance complémentaire pour une meilleure prise en compte de la diversité tout en priorisant un accès pour tous aux activités en présentiel, indépendamment des contraintes d'infrastructure.

Le groupe d'expert-e-s recommande d'utiliser le système d'assurance qualité à des fins de documentation de l'efficacité et de la pertinence des actions engagées en faveur de l'égalité des chances.

Domaine 3: Enseignement, recherche et prestations de services

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

Description et analyse

Dans son RAE, la HEP-VS présente les forces, les défis et les pistes de développement relatif à ses activités selon les huit caractéristiques d'une HEP, telles que l'organe de coordination au niveau Suisse, la Chambre des HEP, les a énoncées en 2017. Quatre caractéristiques concernent plutôt l'enseignement, deux plutôt la recherche et deux de ces caractéristiques, les prestations de service.

Avec ces trois filières, réparties sur deux sites, un master offert en commun avec les autres HEP romandes, une offre étoffée en formations continues, et finalement l'ouverture de différentes voies d'accès aux études, la HEP-VS se positionne en conformité avec les caractéristiques énoncées.

La vocation de la HEP-VS est renforcée par l'animation pédagogique, assurée par des enseignant-e-s en établissement, qui travaillent pour la HEP à un taux allant de 20% à 40%. Ces personnes établissent un lien avec le terrain, en amenant des compléments aux cours assurés par les formatrices et formateurs en didactique. Les animatrices et animateurs pédagogiques interviennent notamment dans la formation continue.

Des commissions de coordination des admissions et des examens finaux par filière, composées de membres internes et externes (directeur-e-s d'écoles, maître-sse-s de stage), surveillent la diversité des voies d'accès aux études. Une forme de collaboration avec les établissements, appelée «Partnerschulen», permet notamment de rendre plus flexible la dernière année d'études.

Selon les réponses reçues à la visite, le rapport entre liberté, indépendance et participation à un projet collectif tel que la formation dans une HEP semble satisfaisant. Le RAE mentionne qu'il serait souhaitable de renforcer les échanges entre les enseignant-e-s de différents cycles ou niveaux de spécialisation.

Le rapport d'activités R&D de 2019 montre, à titre d'exemple, qu'un quart des projets R&D en cours (soit 11 projets) sont des projets collaboratifs avec des partenaires du terrain scolaire valaisan (enseignant-e-s, animateur-trice-s pédagogiques, etc.). Par ailleurs, six projets de recherche avaient pour objet la formation des enseignant-e-s, essentiellement dans une perspective de contribution à la qualité et à l'amélioration continue des programmes et

dispositifs de formation. Les résultats de projets de recherche en commun avec les autres HEP romandes sont utilisés dans les cours de formation de base et les cours de formation continue.

Concernant la pertinence des projets R&D menés, l'accès au statut autonome de la HEP a permis de gagner en indépendance pour la recherche. La création récente d'un poste de responsable R&D a permis de donner une dynamique nouvelle au domaine et aux équipes de recherche. La responsable R&D prépare une planification qui tient compte des besoins d'investissement dans la digitalisation et dans d'autres programmes R&D, notamment ceux financés par swissuniversities. Les journées stratégiques annuelles permettent de revoir la stratégie de la recherche et de son financement.

Aussi les activités de prestations de services semblent correspondre au type et au mandat de la HEP. Deux médiathèques donnent accès au matériel scolaire, tout en mettant du personnel à disposition pour informer des prestations et répondre aux besoins. Le groupe d'expert-e-s a encore noté les interventions de personnes d'appui dans les classes dans le but de soutenir l'accueil d'élèves en difficulté.

Conclusion

Le groupe d'expert-e-s évalue les activités de la HEP-VS comme conformes au standard de qualité, exercées selon le principe de liberté et d'indépendance dans les limites du mandat.

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

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

Description et analyse

Enseignement

Le système d'évaluation de la formation en place à la HEP-VS prévoit l'évaluation des diplômé-e-s à un, trois et cinq ans après l'examen final, en observant notamment le pourcentage des diplômé-e-s qui sont en emploi. L'analyse des plans d'études et des autres éléments de la formation (stages, etc.) est également basée sur cette évaluation, qui est ensuite mise en discussion avec les parties prenantes, par exemple à l'occasion d'un des ateliers qui sont instaurés par le SAQ. Les responsables des filières de formation assurent ces évaluations étant donné qu'elles ou ils sont également délégués à la qualité.

L'évaluation des cours vers la fin du semestre (Evasys) fait également partie du SAQ. Un retour des résultats se fait directement à la fin du semestre ou au début du suivant, parfois par mail. Dans la filière au niveau primaire tous les cours sont systématiquement évalués, au niveau secondaire ce sont trois cours par semestre. Il arrive que des formatrices et formateurs, dont les cours ne sont pas évalués par Evasys, le fassent de leur propre initiative moyennant une forme d'échange plus directe ou via un formulaire en ligne, par exemple.

Le groupe d'expert-e-s s'est intéressé à l'impact de ces évaluations dans le domaine de la formation. Selon les exemples cités, des améliorations ont été introduites récemment dans la formation en enseignement spécialisé, sur la base des questionnaires Evasys. Selon un autre exemple, le contrôle formatif des stages en établissement aurait été instauré.

Le groupe d'expert-e-s a pu prendre connaissance, de manière détaillée, d'une illustration du système mis en œuvre dans le cas de l'enseignement au niveau primaire (Bachelor). A sa connaissance, les mêmes étapes et procédures sont appliquées dans les autres filières.

A travers les entretiens lors de la visite, l'ouverture à l'amélioration continue des enseignements est perceptible; ils témoignent notamment des ateliers et tables rondes qui permettent d'échanger et partager des réflexions. Des améliorations récentes concernent les modalités d'organisation des périodes de stage.

Recherche

L'évaluation des activités et des résultats de recherche est inscrite dans le SAQ. Cependant, étant donné que l'établissement d'un nouveau concept R&D a été lancé en 2019, qui a mené à la remise d'un rapport à la direction fin 2019, les instruments du SAQ ne sont pas tous opérationnels actuellement. En particulier, le nouveau conseil scientifique doit encore être nommé. Au regard de la taille moyenne de l'institution, le conseil scientifique pourra donner une direction stratégique quant au profil de la HEP-VS dans le domaine de la R&D.

Un instrument en place, mentionné pendant la visite du groupe d'expert-e-s, est l'évaluation des personnels, dont l'entretien d'appréciation avec le supérieur hiérarchique, qui permet aux chercheur-e-s de se faire évaluer de manière constructive. Une communication claire des critères scientifiques d'évaluation est à prévoir au niveau du SAQ, afin que la qualité des travaux produits puisse continuer à évoluer positivement.

Le groupe d'expert-e-s recommande de mettre en œuvre l'évaluation périodique de la R&D, notamment d'affiner les critères de qualité de la recherche. La HEP-VS travaille à la professionnalisation de ses collaboratrices et collaborateurs dans le domaine de la recherche, en soutenant les processus de demande de fonds de recherche notamment auprès du Fonds national suisse.

Prestations de service

La formation continue, y compris celle donnée par les mandataires externes, est évaluée par des questionnaires et parfois par des entretiens individuels. Les autres prestations de service, notamment l'animation pédagogique, sont évaluées tous les deux à trois ans moyennant des sondages auprès des client-e-s. Afin d'exploiter les résultats, des tables rondes réunissant les prestataires de la HEP et les client-e-s sont organisées. Pour fermer la boucle PDCA dans ce domaine, le SAQ prévoit des ateliers de discussion organisés lors des journées au vert et les revues qualité servant à documenter les résultats des tables rondes et ateliers.

Le groupe d'expert-e-s a pris connaissance du taux de retour concernant la formation des enseignant-e-s en établissements se situant à 20%, ce taux étant à 50 ou 60% dans les filières aux niveaux primaire et secondaire. Un faible taux de réponse peut nuire à la représentativité des informations recueillies et pourrait dès lors impacter la pertinence des décisions qui seraient prises.

Conclusion

Pour le domaine de l'enseignement, un système d'évaluation cohérent est conçu. Les utilisatrices et utilisateurs rencontré-e-s reconnaissent son utilité et son impact sur le développement de la qualité. Le système d'assurance qualité est en (re-)construction dans le domaine R&D et souffre jusqu'ici, selon la perception du groupe d'expert-e-s, de faibles taux de participation dans le domaine des prestations de service.

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

Recommandations

Le groupe d'expert-e-s recommande de mettre en œuvre l'évaluation périodique de la R&D et d'en affiner les critères.

Le groupe d'expert-e-s recommande de fermer la boucle PDCA des prestations de service pour s'assurer de l'adéquation des instruments du système d'assurance qualité dans ce domaine.

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

Description et analyse

La stratégie d'assurance qualité donne à la HEP-VS, en tant que haute école professionnalisante, l'objectif stratégique que l'enseignement au niveau des formations de base et de la formation continue soit compatible avec l'espace national et européen de l'enseignement supérieur. Ce sont les responsables de filières qui mettent en œuvre cet objectif en s'assurant du respect des références et lignes directrices en la matière (ESG).

Le semestre d'échange linguistique, qui est obligatoire dans les filières de formation de base au niveau primaire, est systématiquement évalué par des questionnaires. Les résultats permettent aux responsables de filières de mettre en adéquation le semestre d'échange avec les objectifs de la formation. Suite aux retours par questionnaires, l'ancienne formule, qui exigeait deux semestres dans l'autre région linguistique, a été réduite à l'obligation de passer un semestre dans l'autre région linguistique.

Selon les réponses reçues lors de la visite, cette mobilité linguistique est enrichissante, bien qu'exigeante, car elle expose les étudiant-e-s aux deux différents plans d'études en vigueur en Suisse allemande et en Suisse romande. Du point de vue du corps enseignant, cette exposition interculturelle est souhaitée, car la formation vise l'interprétation de plans d'études et non leur exécution pure et simple.

D'autres possibilités de mobilité, ouvertes au corps étudiant comme au corps enseignant, sont disponibles grâce au programme Movetia. De plus, en collaboration avec les autres HEP romandes, des stages en échange peuvent être organisés, notamment en Colombie.

Dans l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES), l'insertion professionnelle des diplômé-e-s occupe une place importante. Comme décrit au standard 3.2, le pourcentage de diplômé-e-s en emploi est relevé et interprété de manière régulière. Selon les étudiant-e-s rencontré-e-s lors de la visite, l'adéquation des exigences avec la profession reste un sujet en discussion. Dans certains cas, l'activité sur le terrain, lors des stages, montre aux étudiant-e-s des compétences nécessaires qui pourraient leur manquer au début de leur carrière, par exemple la préparation à la diversité dans les classes. Pourtant, avec l'intervention des animatrices et animateurs pédagogiques, la HEP investit dans l'adéquation de la formation avec la réalité actuelle du terrain. Le SAQ pourrait prévoir d'investiguer ce point.

Les étudiant-e-s rencontré-e-s s'estiment bien informés des débouchés professionnels (des opportunités comme des difficultés) et des évolutions du marché du travail.

C'est l'ordonnance du Conseil des hautes écoles sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses qui règle le système de crédits et cycles d'études, l'admission aux cycles d'études ainsi que les titres délivrés en conformité avec l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur. L'admission sera traitée sous standard 3.4, ci-dessous. Selon l'examen du groupe

d'expert-e-s, les titres délivrés, la structure des cycles et le système de crédit sont conformes à l'ordonnance.

Conclusion

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

Recommandation

Le groupe d'expert-e-s recommande de mettre en place des mesures concrètes pour investiguer l'action de l'animation pédagogique en lien avec l'adéquation de la formation aux réalités actuelles du terrain.

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

Description et analyse

Le rapport d'autoévaluation est très bref au sujet de ce standard. Le SAQ permet de s'assurer de l'insertion professionnelle au travers des enquêtes menées régulièrement auprès des diplômé-e-s, qui ont un taux de réponse d'environ 50%. Des chiffres complets de l'insertion professionnelle sont étudiés au niveau romand grâce aux relevés de l'office fédéral de la statistique. Il n'est pas encore possible de les analyser au niveau cantonal.

Les critères d'admission au niveau primaire ouvrent trois voies d'accès à la procédure d'admission, décrites dans le guide du candidat pour la formation à l'enseignement primaire. Le nombre de places de formation étant limité, la HEP-VS peut appliquer des critères d'exclusion, qui sont définis par la commission d'admission. Une liste de critères figure dans le guide. D'autres critères peuvent être appliqués par le conseil de direction si la situation l'exige. A noter que l'ordonnance du Conseil des hautes écoles sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses accorde aux HEP le droit de prendre des mesures visant à limiter l'accès aux études.

L'admission au niveau secondaire est régulée en fonction du marché du travail pour assurer l'adéquation du nombre d'étudiant-e-s. Afin de répondre à la clause du besoin, des candidat-e-s en emploi sont admis de manière prioritaire. Pour établir les besoins du terrain, la situation dans les établissements scolaires est observée par une commission d'admission mixte (composée de représentants du service cantonal et des associations professionnelles). Les conditions d'admission publiées sur le site internet de la HEP-VS n'informent que sur les aspects formels. Le lien menant vers les conditions d'admission selon le RAE ne semble être actif qu'en période d'inscription.

Les étudiant-e-s rencontré-e-s pouvaient très bien distinguer les trois différentes voies qui mènent à la procédure d'admission au niveau primaire (titres reconnus, examen d'entrée et admission sur dossier). Elles et ils ont remarqué que les critères d'exclusion de la procédure d'admission n'étaient pas tous connus.

Les critères d'évaluation des prestations des étudiant-e-s sont fixés à l'avance et communiqués via le descriptif des cours. Une vérification de ces critères est opérée par les responsables des différentes filières et dans le cas des examens finaux au niveau secondaire par la participation

de différents partenaires du terrain (commission mixte de coordination des examens finaux comprenant des directeur-e-s d'écoles, maître-sse-s de stage). Comme particularité d'une HEP bilingue, les compétences en trois langues (français, allemand, anglais) sont évaluées selon les niveaux européens, exigés au niveau C2 pour la langue d'enseignement (français ou allemand) et à B2 pour les deux autres langues. Ces exigences sont communiquées de manière transparente.

Les critères pour délivrer les diplômes, notamment les stages exigés, sont également communiqués de manière transparente.

Les expert-e-s se sont demandé dans quelle mesure le processus d'admission permettait de préserver l'égalité des chances parmi les candidat-e-s. Selon la direction, l'égalité de traitement de chaque dossier d'admission est assurée. Cependant, le groupe d'expert-e-s est de l'avis que les critères d'admission ne sont pas tous fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante, mais qu'ils sont susceptibles de varier au cours de la période d'admission, du moins au niveau primaire.

Concernant la communication constante et transparente des critères, le groupe d'expert-e-s a regretté que le Service académique et de Conseil aux études (SaCé) n'apparaisse pas encore sur une page internet qui présente ces services.

Conclusion

Le groupe d'expert-e-s arrive à la conclusion qu'il faut rendre les conditions d'admission plus claires et transparentes. Les autres exigences du standard sont en grande partie remplies.

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

Condition

Afin d'assurer l'égalité des chances de tous et toutes les candidat-e-s, la HEP-VS doit faire la démonstration que les critères et les processus d'admission dans les différents cursus proposés sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

Recommandation

Le groupe d'expert-e-s recommande d'augmenter la visibilité des services et des critères académiques de la HEP-VS.

Domaine 4: Ressources

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

Description et analyse

La HEP-VS accède au statut d'établissement autonome doté de la personnalité juridique le 1^{er} janvier 2021, l'année 2021 marquant une période de transition qui doit permettre la mise en œuvre du nouveau statut.

La HEP-VS dispose de ressources humaines dans les catégories de personnel indispensables au bon fonctionnement d'une HEP: membres de direction, corps enseignant et corps

intermédiaire; animatrices et animateurs pédagogiques; personnel administratif et technique (PAT); apprenti-e-s et stagiaires. Selon le RAE (alinéa 30, p. 51), le nombre de PAT n'a pas suivi l'élargissement des prestations opéré durant les années passées, notamment à cause de l'embargo cantonal de créer de nouveaux postes. La HEP-VS va pouvoir engager les membres du PAT nécessaires dans les limites du mandat de prestations et de l'enveloppe budgétaire.

Pour ce qui concerne les formatrices et formateurs, l'adéquation avec les besoins était déjà présente alors que la HEP fonctionnait sous tutelle du canton. A noter que la HEP-VS fonctionne avec un réseau d'environ 1200 mandataires: 700 à 800 maîtresses et maîtres de stage; 200 chargé-e-s de cours en formation continue; 200 expert-e-s d'examens; quelques dizaines de chargé-e-s de cours qui interviennent dans les filières de formation.

Les ressources informatiques et l'infrastructure numérique de la HEP-VS sont assurées par son unité UTIC, en collaboration avec la HES-SO Valais-Wallis. C'est ainsi que des enseignements à distance, des enseignements hybrides ou assistés par robot peuvent être proposés. Les ressources documentaires sont mises à disposition de la communauté de la HEP-VS grâce à une convention de collaboration signée récemment avec la Médiathèque du Valais.

La situation des infrastructures immobilières est résumée comme suit dans le RAE (alinéas 312-313, p. 52): *«La HEP-VS dispose d'infrastructures décentralisées s'étalant sur tout le territoire cantonal, essentiellement concentrées sur deux sites principaux, à St-Maurice et à Brigue. Ces infrastructures sont en partie mises à disposition par l'Etat du Valais contre rémunération, ou louées à des tiers. Certaines infrastructures utilisées ponctuellement (salles de sport, piscines, etc.) font l'objet de locations en fonction des besoins.»*

La multiplicité des infrastructures au cœur des deux sites principaux n'est pas optimale dans une optique de durabilité. Dans ce contexte, les besoins de la HEP-VS ont été transmis au Service immobilier et patrimoine (SIP) de l'Etat du Valais. La HEP-VS entend développer un concept "Campus HEP-VS 2025" pour pouvoir disposer d'infrastructures adéquates et adaptées aux besoins des diverses parties prenantes.»

Les fonds à disposition de la HEP-VS s'élevaient à 19 millions CHF en 2019, dont près de 80% étaient couverts par le canton du Valais. Les autres sources de fonds sont les contributions fédérales, extracantonales et communales (14%), les écolages et taxes ainsi que d'autres sources. Le RAE montre l'état actuel des préparations à la nouvelle gestion financière sur la base d'un plan stratégique pluriannuel qui se concrétise par le mandat de prestations et l'enveloppe budgétaire globale pluriannuels, déclinés par année civile. Le nouveau Conseil stratégique va permettre d'aborder le financement cantonal en se prononçant sur l'enveloppe pluriannuelle.

Durant la visite, le groupe d'expert-e-s a notamment tenté de questionner l'adéquation des locaux à disposition de la HEP-VS par rapport à ses objectifs stratégiques, sans vouloir ignorer que d'autres aspects sont également importants en termes d'adéquation des ressources.

Les étudiant-e-s ont observé que pour les classes accueillies en plus presque chaque année, des salles de classe supplémentaires ont pu être mises à disposition. En revanche, les locaux communs étant restés les mêmes, la place pour les pauses est insuffisante, notamment pour la pause de midi. Ce problème a pu être résolu, semble-t-il, et il y aurait encore suffisamment de salles de travail à disposition. Les formatrices et formateurs affirment que les locaux ne répondaient pas dans tous les cas aux besoins, mais que tout le monde cherchait des solutions, afin de pouvoir fonctionner à court terme. Les infrastructures feraient l'objet d'une critique récurrente de la part des étudiant-e-s, en particulier sur le site de St-Maurice. A Brig, l'accueil des personnes à mobilité réduite pose notamment problème.

Selon l'analyse de la direction, l'éclatement des locaux serait la principale problématique, en raison de la croissance organique de la HEP (nouvelles filières, programmes intercantonaux, etc.), suivie par la problématique des locaux pas tout à fait adaptés aux besoins actuels et futurs. La capacité d'accueil actuellement nécessaire peut être couverte, selon l'analyse de la direction, avec les locaux à disposition; d'autres enjeux sont l'enveloppe budgétaire, le nombre de formatrices et formateurs, etc. Le risque de manquer dans l'avenir d'infrastructures est reconnu et inscrit dans le cockpit de direction. Ce risque doit être géré avec le département cantonal en charge de la formation. Un rapport des besoins a été transmis au service cantonal compétent en 2019 (SIP, voir ci-dessus). L'estimation des besoins pourrait se modifier suite à la pandémie, avec plus de cours à distance, par exemple.

Selon l'analyse du groupe d'expert-e-s, la HEP-VS présente le développement des mécanismes qui vont lui permettre de réaliser ses objectifs stratégiques et assurer sa pérennité. La provenance, l'affectation et les conditions du financement sont transparentes.

Les arguments présentés dans le RAE ainsi que les discussions pendant la visite, n'ont pas permis de montrer des mesures pour gérer l'adéquation de l'infrastructure par rapport au nombre d'étudiant-e-s. Lors des entretiens, certains intervenants ont exprimé le sentiment que les infrastructures constituaient un facteur limitant dans la réponse apportée aux demandes du marché.

Avec la gestion autonome des ressources de la HEP et en commun avec le canton, il faudra développer la gestion des espaces nécessaires. Il va également falloir tenir compte de l'infrastructure nécessaire pour la recherche, et du fait que les financements externes de la recherche doivent être accompagnés par un budget de fonds propres.

Le groupe d'expert-e-s a noté avec satisfaction que les ressources informatiques et l'infrastructure numérique permettent des enseignements en ligne, hybrides ou assistés par robot. Les expert-e-s pensent cependant que ces offres ne doivent pas servir à pallier de manière durable des déficiences au niveau des infrastructures. Les coûts annuels par étudiant-e (en ETP) se présentent comme inférieurs d'environ 7% par rapport à la moyenne suisse, ce qui pourrait constituer une potentielle marge de manœuvre en vue des investissements infrastructurels.

Quant à la transparence en ce qui concerne la provenance, l'affectation et les conditions du financement, aucun aspect pouvant remettre en question cet aspect du standard n'a été constaté.

Conclusion

La HEP a pu démontrer la mise en place d'outils de gestion sur le plan financier, du personnel et des infrastructures actuelles. Toutefois, les objectifs stratégiques, notamment pour former les enseignant-e-s en adéquation avec le marché du travail et pour renforcer la recherche et le développement, requièrent une attention particulière quant à la gestion stratégique du budget global accordé dans la cadre de la nouvelle autonomie et au développement des infrastructures.

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

Condition

La HEP-VS doit démontrer la conduite des actions stratégiques engagées avec sa collectivité responsable pour mettre en adéquation le développement de la HEP avec les besoins en termes d'infrastructures afin d'assurer de façon durable la qualité de ses activités.

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

Description et analyse

Le RAE montre dans quelle mesure le SAQ garantit la qualité des démarches et surtout l'équité dans les ressources humaines. Dès le début de l'année 2021, et selon une analyse effectuée dans le cadre de l'examen de la HEP selon la démarche EFQM, les entretiens d'appréciation annuels avec l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs seront mis en œuvre progressivement. L'entretien réunit en principe la collaboratrice ou le collaborateur et son responsable hiérarchique. Un entretien de suivi qui dure 30 minutes au maximum est prévu 6 mois après l'entretien d'appréciation.

Les ordonnances concernant le statut et le traitement du personnel de la HEP-VS règlent notamment les exigences à l'engagement et l'évaluation. Les procédures d'engagement du personnel enseignant permettent de tenir compte du double profil de compétences (académiques et professionnelles).

La clarification des fonctions des différentes catégories du personnel par la rédaction des règlements y relatifs va encore concrétiser le nouveau statut des membres du personnel administratif et technique (PAT). Cela va consolider, entre autres, l'accès à la formation continue, qui apparaît donner satisfaction. L'organisation des entretiens d'appréciation et leur suivi devraient aussi être réglés en donnant la responsabilité aux supérieur-e-s hiérarchiques.

Le groupe d'expert-e-s a pris connaissance avec satisfaction des dispositions pour assurer la qualification du personnel. Il y voit une nouvelle preuve de la culture du feedback qui est bien ancrée à la HEP-VS. Il s'interroge cependant sur la charge de travail représentée par la conduite de deux entretiens par année et par collaborateur ou collaboratrice. Le SAQ pourrait tenir compte de ce risque et faire un suivi de l'adéquation du nouveau concept «Entretien des personnels».

Conclusion

Le groupe d'expert-e-s conclut que le SAQ prévoit les démarches nécessaires. En raison de l'accès récent au statut autonome de la HEP, les expert-e-s pensent qu'il faut veiller à la pleine information des personnels quant aux changements et aux éventuelles contraintes qui l'accompagnent.

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

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

Description et analyse

Le développement de carrière de l'ensemble du personnel est défini dans les principes de la politique du personnel, inscrits dans l'ordonnance sur son statut. De cette manière, entre autres, l'accès à la formation continue, la participation à la R&D, la mobilité professionnelle ainsi

que la conciliation entre vie professionnelle et non professionnelle sont réglés. Les participant-e-s à la visite confirment bénéficier d'une grande ouverture à la formation continue, à la possibilité de participer à des congrès, etc.

Basé sur cette politique, un objectif du pilotage des ressources humaines vise à favoriser une relève assurée par des personnes au bénéfice du double profil de compétences et à amener le lien avec le terrain de l'enseignement scolaire. Des mises au concours «double compétence» s'adressent à des académicien-ne-s pour leur proposer de se familiariser avec le monde de l'enseignement et à l'inverse pour «tertiariser» le personnel de la HEP.

Les étapes prévues pour développer le domaine R&D de la HEP-VS comprennent la mise en place d'opportunités de développement de carrières pour les chercheur-e-s et une cartographie des opportunités de recherche. Le but est de mieux définir le profil de postes en recherche et en formation à l'horizon 2025.

La participation à des projets d'envergure nationale, avec les HEP romandes et alémaniques et les universités permet aux jeunes chercheur-e-s d'envisager des perspectives de carrière, comme notamment une thèse de doctorat. La collaboration donne accès aux programmes actuellement financés par swissuniversities qui se situent dans le domaine de la recherche didactique et de la digitalisation de l'enseignement.

Une formation continue en interne va démarrer en 2022 en partenariat avec la HES-SO Valais Wallis pour former les cadres intermédiaires (Team-Leaders). Un CAS en animation pédagogique a été mis sur pied dans le but de qualifier les animatrices et animateurs pédagogiques en formation des adultes, coaching et didactique.

Conclusion

Le groupe d'expert-e-s constate que le SAQ comprend des démarches qui soutiennent le développement de la carrière, notamment de la relève scientifique.

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

Domaine 5: Communication interne et externe

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

Description et analyse

La stratégie d'assurance de la qualité est publiée sur le site web en tant que Lignes directrices pour la gestion de la qualité. Les dispositions qui en découlent et les résultats font l'objet d'une communication transparente qui s'appuie sur un concept de communication et un agenda de la gestion de la qualité.

L'unité Marketing et communication (UMC) coordonne la communication sur tous les thèmes relevant du mandat de la HEP, donc la formation, la recherche, etc., mais aussi les résultats du SAQ. La newsletter interne, publiée mensuellement, contient les décisions officielles de la direction et d'autres informations utiles au personnel. Les différentes parties prenantes de la HEP Valais sont impliqués dans sa rédaction. Il y a aussi plusieurs acteurs externes qui peuvent y intervenir. Ainsi, l'accessibilité de ce document est assez large. Un but de l'envoi

mensuel est de limiter le nombre de courriels expédiés en interne. Une enquête interne a été menée pour évaluer le contenu et les messages de la newsletter.

Les retraites qui réunissent périodiquement les différentes catégories de personnels en interne traitent de thématiques larges, permettent de tirer des bilans et présenter ainsi des résultats d'évaluation auprès des parties prenantes. L'assemblée du personnel est un autre canal d'information interne tandis que le rapport annuel permet de disséminer des résultats de manière plus large.

Les résultats d'évaluations des cours ne faisaient pas l'objet de retours systématiques aux premiers intéressés, donc aux étudiant-e-s. Pour faire suite à leur demande, c'est maintenant le cas. Des bilans de la direction sur les objets concernant le corps étudiantin leur parviennent également.

Le groupe d'expert-e-s a pu s'assurer que la culture de la qualité est aussi appliquée dans le domaine de la communication. Le groupe s'est cependant demandé si les messages liés à la qualité n'étaient pas trop complexes pour assurer la connaissance des parties prenantes internes et externes de cette stratégie et des résultats. Plus important encore, les expert-e-s s'interrogent sur la possibilité et le défi de mobiliser les personnes dans une communication sur la qualité en dehors des périodes d'accréditation ou de grande réforme.

Conclusion

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

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

Description et analyse

Le concept de communication est à la base d'informations dans les deux langues du canton, adressées au public par différents canaux. Les réseaux sociaux, mais aussi les émissions à la radio et à la télévision y contribuent. Pendant la crise de la COVID-19, l'animation pédagogique a permis au corps enseignant de bénéficier d'une plateforme permettant le partage de ressources pédagogiques sur un site appelé «à distance».

Le groupe d'expert-e-s reconnaît que l'unité Marketing et communication sollicite en interne la publication de produits de la HEP, dans les domaines de la formation, de la recherche et des prestations de service. Il est impressionnant de consulter les différents produits mis à disposition de la communauté scolaire valaisanne par la HEP-VS. Ceci dit, il convient d'être vigilant à la notion de droit à l'image qu'il faut préserver en interne et sur le terrain.

Conclusion

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

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

Les enjeux liés au changement de statut, de mise en place du SAQ, sont portés par l'institution avec un grand engagement et un grand professionnalisme. Il sera important de maintenir cette dynamique positive en s'assurant des moyens pour la rendre durable.

Points forts

- Le travail réalisé de formalisation d'une stratégie d'assurance qualité articulée à un système d'assurance qualité structuré et approfondi qui englobe l'ensemble des activités: il existe des supports de communication de cette stratégie et la direction de la HEP est impliquée dans la stratégie d'assurance qualité.
- Une culture qualité à la fois individuelle et collective et un système d'assurance de la qualité largement accepté dans l'institution.
- La participation mise en place par le système d'assurance de la qualité: la HEP-VS montre de quelle manière la participation peut être mise en œuvre et vécue pleinement dans le cadre professionnel.
- La culture de feedback est bien ancrée à la HEP-VS: elle s'exprime dans les domaines de la formation, de la R&D, des prestations de service, mais également au niveau administratif et technique.
- Une institution qui grâce à son système d'assurance qualité se montre à l'écoute à la fois de ses collaboratrices et collaborateurs, mais aussi des étudiant-e-s, dans la recherche de solutions.
- Une institution à l'écoute de la société, du paysage éducatif cantonal, qui par une communication ciblée touche d'une manière très professionnelle son public cible et a su s'affirmer comme institution de référence au niveau régional et au-delà.

Pistes d'amélioration

- Le système d'assurance qualité qui a été défini semble pouvoir fonctionner, notamment la participation, la formalisation est toutefois en cours et les conditions-cadres doivent continuer à être mises en place et assurées.
- La forme actuelle du système d'assurance qualité est récente, et une partie n'est pas encore finalisée, notamment en ce qui concerne la constitution et la mise place des différents conseils stratégiques, comme le conseil scientifique.
- La simplification des processus décisionnels exposés: les questions de la dimension du SAQ et de son évolution doivent se poser régulièrement, en se basant sur la culture de la qualité et du feedback déjà bien établie.

Risques identifiés

- La stratégie de développement durable assure une dynamique dans les aspects sociaux, laissant la question encore ouverte quant à la prise en compte des aspects économiques et surtout écologiques.
- Une institution découvrant son autonomie avec ses avantages et ses risques, la question des infrastructures et les questions complexes d'offre et de la demande et de leur adéquation, via les admissions, avec l'évolution du paysage éducatif valaisan et suisse.
- Une enveloppe budgétaire globale fermée pour une institution en développement.

- La jeunesse du système: garder une constance dans le processus et trouver le juste équilibre de gestion du système d'assurance qualité.

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

Ce chapitre reprend les recommandations par domaine de qualité qui ont été données comme conclusion de l'analyse par standard au chapitre 4. Les conditions sont listées au chapitre 7. Le groupe d'expert-e-s tient à attirer l'attention de la HEP-VS sur l'importance de tenir également compte des pistes de développement qui figurent dans le rapport d'autoévaluation. Il estime que celles-ci résultent d'un travail de qualité et qu'elles permettent un développement qualitatif de l'institution.

Domaine 1: Stratégie d'assurance de la qualité

Le groupe d'expert-e-s recommande de poursuivre la mise en œuvre du système d'assurance qualité dans la lignée de ce qui a déjà été défini et réalisé.

Le groupe d'expert-e-s recommande de finaliser l'effort d'implication des groupes représentatifs à tous les niveaux du système d'assurance qualité en veillant à une attribution claire des responsabilités.

Le groupe d'expert-e-s recommande de soutenir de manière durable la représentativité et le fonctionnement des différentes instances pour assurer la pleine implication des parties concernées.

Le groupe d'expert-e-s recommande de gérer de manière vigilante le système d'assurance qualité, afin que la charge de travail pour tous les acteurs de la HEP-VS reste acceptable tant au regard des bénéfices engendrés que des moyens mobilisés.

Domaine 2: Gouvernance

Le groupe d'expert-e-s recommande d'être vigilant en ce qui concerne la représentation dans les différents organes. Il s'agit d'éviter une concentration trop grande de la participation des mêmes acteurs à plusieurs niveaux du système d'assurance qualité et des cycles d'assurance qualité.

Le groupe d'expert-e-s recommande de travailler à la simplification des processus et des éléments constitutifs de la structure opérationnelle afin de maîtriser la potentielle charge de travail liée à l'exercice des droits de participation.

Le groupe d'expert-e-s recommande de considérer l'enseignement hybride comme une chance complémentaire pour une meilleure prise en compte de la diversité tout en priorisant un accès pour tous aux activités en présentiel, indépendamment des contraintes d'infrastructure.

Le groupe d'expert-e-s recommande d'utiliser le système d'assurance qualité à des fins de documentation de l'efficacité et de la pertinence des actions engagées en faveur de l'égalité des chances.

Domaine 3: Enseignement, recherche et prestations de service

Le groupe d'expert-e-s recommande de mettre en œuvre l'évaluation périodique de la R&D et d'en affiner les critères.

Le groupe d'expert-e-s recommande de fermer la boucle PDCA des prestations de service pour s'assurer de l'adéquation des instruments du système d'assurance qualité dans ce domaine.

Le groupe d'expert-e-s recommande de mettre en place des mesures concrètes pour investiguer l'action de l'animation pédagogique en lien avec l'adéquation de la formation aux réalités actuelles du terrain.

Le groupe d'expert-e-s recommande d'augmenter la visibilité des services et des critères académiques de la HEP-VS.

Domaines 4 et 5: Pas de recommandations

7 Recommandation d'accréditation du groupe d'experts

Sur la base du rapport d'autoévaluation de la HEP Valais du 18 décembre 2020 et de la visite sur place qui s'est déroulée du 21 au 22 avril 2021, le groupe d'expert-e-s propose à l'intention de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ de prononcer l'accréditation de la HEP-VS avec les conditions suivantes

Condition 1

La HEP-VS doit faire la démonstration de la mise en œuvre des actions découlant de ses choix stratégiques associés au développement durable quant aux aspects d'ordre économique et en particulier écologique.

Condition 2

Afin d'assurer l'égalité des chances de tous et toutes les candidat-e-s, la HEP-VS doit faire la démonstration que les critères et les processus d'admission dans les différents cursus proposés sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

Condition 3

La HEP-VS doit démontrer la conduite des actions stratégiques engagées avec sa collectivité responsable pour mettre en adéquation le développement de la HEP avec les besoins en termes d'infrastructures afin d'assurer de façon durable la qualité de ses activités.



Section D

Prises de position de la Haute école pédagogique du Valais

16 juillet 2021 et 17 novembre 2021



Haute école pédagogique du Valais (HEP-VS)
Avenue du Simplon 13
1890 St-Maurice

Pädagogische Hochschule Wallis (PH-VS)
Alte Simplonstrasse 33
3900 Brig

Monsieur
Dr. Christoph Grolimund, directeur
Agence suisse d'accréditation
et d'assurance qualité (AAQ)
Effingerstrasse 15
Case postale
3001 Bern

Brigue/Saint-Maurice, le 16 juillet 2021

Accréditation institutionnelle : prise de position de la Haute école pédagogique du Valais (HEP-VS) sur le rapport d'évaluation externe

Monsieur le Directeur,

Nous vous remercions pour la transmission, le 2 juillet 2021, du rapport du groupe d'expert-e-s et de la proposition d'accréditation de l'AAQ concernant l'« Accréditation institutionnelle de la Haute école pédagogique du Valais (HEP-VS) ». Nous saisissons volontiers l'opportunité de vous soumettre par écrit notre prise de position concernant l'analyse des domaines de standards de qualité mentionnés dans le rapport. Nous souhaitons d'emblée souligner que les conditions ainsi que les recommandations formulées dans le rapport sont considérées comme des suggestions et des indications précieuses dans la perspective d'un processus d'amélioration continue de notre institution.

Évaluation globale du rapport

Nous avons constaté avec plaisir l'exactitude et la finesse avec lesquelles le groupe d'expert-e-s a saisi les spécificités de la HEP-VS en tant qu'institution de formation des enseignant-e-s et les ont évaluées conformément aux normes de qualité établies. Cela vaut également pour les retours positifs sur notre système d'assurance qualité et la culture de la qualité qui nous anime, ainsi que pour la gestion professionnelle des processus de transformation liés à la modification de nos statuts. Le retour d'information du groupe d'expert-e-s fournit des pistes d'amélioration pertinentes et soutient la HEP-VS dans son développement futur et dans le renforcement de sa gestion de la qualité.

Nous relevons ainsi que l'évaluation externe a pris en compte la période charnière dans laquelle se trouve la HEP-VS. Cependant, nous souhaitons souligner que si notre institution dispose de bases légales récentes formalisant son statut d'établissement autonome de droit public doté de la personnalité juridique, la HEP-VS a entamé les adaptations de son cadre législatif il y a déjà plusieurs années et que, progressivement depuis 2018, elle a mis en place une gestion stratégique au niveau institutionnel lui permettant de réaliser ses missions et d'atteindre les objectifs fixés.

Conscients des défis majeurs qu'une Haute école pédagogique bilingue doit relever, nous savons que les risques en termes de procédures opérationnelles sont non négligeables, mais nous les envisageons plutôt comme des opportunités pour construire une identité bilingue. En effet, grâce à son implantation dans les deux régions linguistiques du canton, la HEP-VS se positionne comme une actrice importante dans la transmission de compétences interculturelles et la promotion de valeurs biculturelles. Pour les parties prenantes, la présence de la HEP-VS dans les deux régions linguistiques est une reconnaissance évidente de cette richesse ; notre institution véhicule également un fort engagement en faveur du bilinguisme. La direction veille continuellement à cet aspect et il lui incombe de mettre en place les conditions-cadres nécessaires pour que le bilinguisme soit réellement vécu.

Retour sur la collaboration au cours du processus d'accréditation

La collaboration avec les représentant-e-s de l'AAQ a été, dès le début, très agréable et constructive. L'AAQ a accompagné le processus d'accréditation de manière compétente et très transparente. Elle a également fait preuve d'une grande empathie compte tenu de la situation liée à la Covid-19. Nous saisissons cette occasion pour remercier Messieurs Berchtold von Steiger et Bastien Brodard. Ils se sont acquittés de leur mission avec beaucoup d'engagement. Nous avons également apprécié la présence de Messieurs Christoph Grolimund et Berchtold von Steiger, en 2018, à notre Dies Academicus qui a marqué le « coup d'envoi » de la phase d'accréditation institutionnelle.

La documentation de l'AAQ nous a fourni le cadre nécessaire pour pouvoir planifier et mettre en œuvre, de manière ciblée, le processus d'autoévaluation et les préparatifs de la pré-visite ainsi que de la visite sur place. Les discussions avec les membres du groupe d'expert-e-s à l'occasion de ces deux visites ont été empreintes de respect mutuel, malgré l'absence d'une communication bilingue telle qu'elle est vécue quotidiennement par le personnel de la HEP-VS. En effet, nous aurions souhaité rencontrer un panel d'expert-e-s disposant d'un profil de compétences linguistiques similaire à celui de Monsieur Nicolas Robin, peer leader du groupe d'expert-e-s, afin de mieux prendre en compte le contexte biculturel et bilingue de notre haute école. La HEP-VS a ressenti les approches et les points de vue différents, mais bienveillants et constructifs, ce qui a favorisé des échanges fructueux. En résumé, la procédure d'accréditation institutionnelle a donné à la HEP-VS des impulsions importantes pour son développement futur, grâce au processus-même ainsi qu'au retour du groupe d'expert-e-s.

Évaluation du système de gestion de la qualité de la HEP-VS

Nous sommes très heureux que le groupe d'expert-e-s nous ait donné un retour positif et ait reconnu un système d'assurance qualité géré avec beaucoup d'engagement et de professionnalisme. Les expert-e-s ont pu s'assurer qu'une analyse régulière du système était en place et qu'il était suffisamment réactif par rapport aux exigences futures. Le retour positif sur la culture de la qualité et les feedbacks met en exergue une participation accrue de l'ensemble des parties prenantes.

En tant que haute école créée en 2001, ces recommandations nous fournissent des indications précieuses pour le développement futur de notre système et confirment que l'approche choisie nous permet de continuer à progresser.

Conditions

Nous prenons position sur chaque condition comme suit :

Condition 1 (Standard 2.4)

La HEP-VS doit faire la démonstration de la mise en œuvre des actions découlant de ses choix stratégiques associés au développement durable quant aux aspects d'ordre économique et en particulier écologique.

La HEP-VS est appelée à définir et à concrétiser un système d'objectifs clairs et détaillés dans le domaine du développement durable découlant des objectifs stratégiques, ainsi qu'un calendrier de mise en œuvre des mesures prises.

La direction partage l'avis du groupe d'expert-e-s selon lequel il est nécessaire d'agir dans le domaine du développement durable en ce qui concerne les aspects économiques et surtout écologiques. Ces aspects ont été intégrés dans le cockpit de direction et des objectifs ont été définis. Il reste cependant à les compléter, leur donner plus de cohérence, les préciser et déterminer des mesures pour le fonctionnement de l'institution. Deux déléguées au développement durable ont également été nommées (RAE, p. 31-32). Grâce à un ensemble complet d'indicateurs spécifiques pour la durabilité, articulés avec ceux de la HEP-VS, et grâce à un renforcement du périmètre RH sur ce domaine, la mise en œuvre des objectifs de développement durable pourra être régulièrement évaluée et l'efficacité des mesures rendue visible.

Condition 2 (Standard 3.4)

Afin d'assurer l'égalité des chances de tous et toutes les candidat-e-s, la HEP-VS doit faire la démonstration que les critères et les processus d'admission dans les différents cursus proposés sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

La HEP-VS prend note que le groupe d'expert-e-s estime que les critères d'admission ne sont pas tous fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante. En conséquence, le renforcement de l'égalité des chances dans nos processus principaux sera prochainement assuré par son intégration au sein du système d'assurance qualité et par l'explicitation de critères communs qui garantiront le respect et une communication plus transparente sur les conditions d'admission.

Toutefois, nous tenons à mentionner que les différentes étapes du « cycle étudiant » appliquent et respectent d'ores et déjà le règlement de reconnaissance de la CDIP qui pose des exigences claires concernant l'admission dans les différentes formations à l'enseignement.

En outre, nous mettons en évidence que la HEP-VS a déjà entrepris une série d'améliorations sur les processus des critères d'admission. En effet, dans le cadre du renouvellement de la reconnaissance CDIP des diplômes d'enseignement des degrés secondaires I et II, les bases réglementaires (l'Ordonnance sur la formation à l'enseignement du degré secondaire I et/ou du degré secondaire II et le règlement y relatif) ont été révisées. Des critères d'admission prioritaires ont été explicitement définis (engagement dans un établissement scolaire, expérience d'enseignement, date d'obtention du titre, etc.). Cette démarche qualité est également prévue dans les travaux à venir en 2022 pour le renouvellement de la reconnaissance CDIP des diplômes d'enseignement du degré primaire.

Condition 3 (Standard 4.1)

La HEP-VS doit démontrer la conduite des actions stratégiques engagées avec sa collectivité responsable pour mettre en adéquation le développement de la HEP avec les besoins en termes d'infrastructures afin d'assurer de façon durable la qualité de ses activités.

Ce risque a déjà été identifié tant dans le RAE (p. 52, paragraphe 313) que dans le cadre du projet « Campus HEP-VS 2025 ». La rédaction d'un concept global, en collaboration avec les collectivités responsables, est envisagée afin de proposer une infrastructure adéquate tenant compte des exigences et des besoins du marché du travail actuel et à venir afin de permettre à l'institution de se développer en conséquence.

La HEP-VS répondra aux trois conditions dans le délai fixé de 24 mois et salue la proposition de l'AAQ (B p. 6/6) de recevoir personnellement deux membres du groupe d'expert-e-s à l'occasion d'une courte visite sur place d'une demi-journée.

Recommandations

Nous considérons les recommandations formulées dans les trois domaines de standards 1, 2 et 3 comme des compléments utiles au développement continu de la HEP-VS.

Un grand nombre de recommandations concernent des mesures que nous avons déjà décidé de mettre en œuvre (RAE, pp. 63-64). En conséquence, les recommandations du rapport s'harmonisent avec un terrain fertile et bien préparé.

En ce que concerne les autres recommandations, nous les examinerons et les mettrons en œuvre dans les domaines des standards qualité concernés.

Remarques conclusives

La HEP-VS se considère comme une organisation apprenante. La culture de la qualité à tous les niveaux de l'institution, le renouvellement permanent des savoirs, le questionnement constant des stratégies, des structures et des processus font partie intégrante de l'identité de l'institution. Le processus d'accréditation institutionnelle, les résultats des rapports reçus et les mesures qui viseront à répondre aux conditions et aux recommandations contribueront, de manière significative, à la mise en œuvre des objectifs stratégiques ainsi qu'au développement du système d'assurance qualité et de notre institution dans son ensemble.

Enfin, nous tenons à remercier toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs qui s'engagent au quotidien pour notre institution et qui contribuent activement à la réussite de son développement.

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



Peter Summermatter
Co-directeur



Fabio Di Giacomo
Co-directeur

Copie à: - Baptiste Feuz, responsable accréditation institutionnelle
 - Berchtold von Steiger, responsable de projet

Haute Ecole Pédagogique du Valais (HEP-VS)
Avenue du Simplon 18
1890 St-Maurice

Pädagogische Hochschule Wallis (PH-VS)
Alte Simplonstrasse 33
3900 Brig

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

Brigue/Saint-Maurice, le 17 novembre 2021

Accréditation institutionnelle : prise de position de la HEP-VS sur la proposition révisée de l'AAQ du 26.10.2021 au CSA.

Monsieur le Directeur,

Contexte

Lors de sa séance du 24 septembre 2021, le CSA a procédé à une première évaluation de la proposition d'accréditation formulée par l'AAQ pour la HEP-VS. Sur la base de l'analyse du rapport du groupe d'expert-e-s, le CSA est d'avis que l'évaluation de trois standards (1.3, 2.5 et 3.2) que le groupe d'expert-e-s a considérés comme « largement atteints » n'était pas suffisamment justifiée. À la suite de cette évaluation et sur la base des commentaires du CSA, l'AAQ a soumis le 26.10.2021 une version révisée de son rapport à la HEP-VS.

Prise de position globale sur la version révisée de l'AAQ

Nous saisissons volontiers l'occasion de nous exprimer sur la version de l'AAQ. En nous appuyant sur la perspective du rapport du groupe d'expert-e-s externes, nous soulignons à nouveau combien l'accent mis sur l'orientation vers le développement et l'amélioration continue est importante pour notre institution. En d'autres termes, l'objectif n'est pas seulement de présenter un état des lieux passé, mais aussi de tenir compte du caractère évolutif de notre SAQ et des mesures de qualité y relatives cohérentes dans le processus de transformation.

Prise de position sur chaque standard

Nous partageons entièrement les explications de l'AAQ relatives à la décision du CSA du 24.9.2021 sur les standards 1.3 et 2.5 et souhaitons nous limiter aux quelques remarques suivantes :

Standard 1.3

Nous partageons l'appréciation de l'AAQ selon laquelle la Conférence des délégué-e-s des corps constitués (CDCC) joue un rôle central dans l'évaluation du standard 1.3. En outre, deux organes, à savoir le conseil stratégique et le conseil scientifique, étaient encore en phase de mise en place et nécessitaient une nouvelle législation ainsi que de nouveaux processus.

Standard 2.5

Concernant le standard 2.5, nous nous contenterons – en suivant à nouveau l'argumentation de l'AAQ – de signaler que le rapport d'auto-évaluation de la HEP-VS ne mentionne pas seulement des mesures en faveur de l'égalité des chances, mais les présente dans le cadre du plan de mise en œuvre des neuf objectifs stratégiques définis par les HEP de Suisse occidentale dans le document « Vers un plan d'action en faveur de l'égalité des chances et de la diversité ».

Standard 3.2

Le CSA relève que dans le domaine Recherche & Développement (R&D), tous les instruments faisant partie intégrante du système ne sont pas encore opérationnels ou que seules des mesures de développement sont mentionnées.

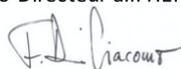
Il est important de prendre en compte qu'au moment de la rédaction du rapport d'auto-évaluation, le domaine R&D était en cours de restructuration. Dans l'esprit de cette réorientation, les instruments et procédures d'évaluation des performances de la recherche précédemment appliqués ont été progressivement remplacés par de nouvelles procédures et les équipes de recherche sont désormais actives. En outre, le rapport annuel du domaine R&D 2020 est disponible sur le site internet de la HEP-VS. Par ailleurs, le conseil scientifique, qui joue un rôle important dans l'évaluation régulière des projets de recherche, n'était alors pas encore constitué.

Même si le conseil scientifique est désormais opérationnel et que le développement des instruments de qualité se poursuit comme prévu, nous pouvons comprendre que le CSA estime que ce standard n'était pas « largement atteint ». Nous partageons donc l'avis de l'AAQ selon lequel les explications fournies ne sont pas suffisantes pour justifier une évaluation entièrement positive de ce standard.

La HEP-VS admet les conditions fixées aux quatre standards 2.4, 3.2, 3.4 et 4.1 par l'AAQ ainsi que le délai de 30 mois pour y répondre. Ces conditions seront vérifiées à l'occasion de la visite sur site d'une demi-journée par deux expert-e-s.

En vous remerciant de votre bienveillante attention, nous vous prions de croire, Monsieur le Directeur, en l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Fabio Di Giacomo
Co-Directeur a.i. HEP-VS



Peter Summermatter
Co-Directeur a.i. HEP-VS



En copie à : Baptiste Feuz, Format Accréditation Institutionnelle

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch

