



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 HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale

Rapport d'évaluation externe | 22 mars 2019



## **Contenu:**

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

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

**Section C** – Rapport des experts

**Section D** – Prise de position de la HES Haute école spécialisée de Suisse occidentale



## **Section A**

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

22 mars 2019



Décision  
du Conseil suisse d'accréditation

**Accréditation institutionnelle**

**de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO)**

**I. Sources juridiques**

- Loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles, LEHE), RS 414.20;
- Ordonnance du Conseil des hautes écoles du 28 mai 2015 pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (ordonnance d'accréditation LEHE), RS 414.205.3;
- Règlement du 12 mars 2015 relatif à l'organisation du Conseil suisse d'accréditation (OReg-CSA).

**II. Faits**

- La Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) – désignée également par le terme « haute école » – a adressé au Conseil suisse d'accréditation (Conseil d'accréditation) une demande d'accréditation institutionnelle datée du 14 août 2017 et fondée sur l'art. 10 al. 1 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE.
- Lors de sa séance du 29 septembre 2017, le Conseil d'accréditation a constaté que la haute école, reconnue comme ayant droit aux subventions en vertu de la loi du 6 octobre 1995 sur les hautes écoles spécialisées (LHES), remplissait les exigences posées par l'art. 4 al. 2 let. c de l'Ordonnance d'accréditation LEHE et décidé par conséquent de faire droit à la demande de la haute école requérante.
- Suite à la communication de la décision du Conseil d'accréditation datant du 29 septembre 2017, l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) et la haute école ont tenu la séance d'ouverture de la procédure le 29 novembre 2017.
- La haute école a remis le 10 juillet 2018 son rapport d'autoévaluation à l'AAQ.
- Sur la base du rapport d'autoévaluation et de la visite sur place ayant eu lieu auprès de la haute école du 29 octobre 2018 au 31 octobre 2018, le groupe d'experts mandaté et constitué par l'AAQ a vérifié si les standards de qualité conformes aux bases légales de la LEHE étaient res-

pectés et a rédigé un rapport visant à rendre compte de cette vérification (rapport du groupe d'experts daté du 10 janvier 2019 – section C du rapport d'évaluation externe).

- La haute école a pris position le 20 février 2019 sur le rapport du groupe d'experts et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ qui lui ont été envoyés le 24 janvier 2019.
- Par son courrier daté du 7 mars 2019, l'AAQ a adressé au Conseil d'accréditation le rapport des experts et la proposition d'accréditation de l'agence.

### III. Considérants

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

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

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

- celui-ci est bien pensé et adapté à l'organisation de la haute école;
- il existe un double système d'évaluation, celui des filières en plus de l'évaluation de l'enseignement local;
- le système d'assurance qualité permet une évaluation des instituts de recherche en plus d'une évaluation de la qualité de la recherche au niveau des projets par les bailleurs de fonds;
- le système d'assurance qualité permet à tous les niveaux d'avoir droit à un dialogue de proximité avec le rectorat;
- le système d'assurance qualité est prévu pour l'ensemble des parties prenantes de l'institution.

En revanche, sur la base de son analyse du système d'assurance de la qualité de la haute école au moyen des 18 standards selon l'art. 22 al. 1 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE, le groupe d'experts constate des lacunes corrigibles par la mise en œuvre de conditions. Celles-ci concernent:

- au niveau du domaine 1: Stratégie d'assurance de la qualité, le standard 1.3;
- au niveau du domaine 2: Gouvernance, les standards 2.3 et 2.4;
- au niveau du domaine 3: Enseignement, recherche et prestations de services, le standard 3.2;
- au niveau du domaine 4: Ressources, le standard 4.2;
- au niveau du domaine 5: Communication interne et externe, aucun standard.

Dans la partie suivante, les considérations du groupe d'experts sont brièvement résumées pour chacun des cinq standards concernés par une condition:

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

- 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.

Considérations: Le groupe d'experts affirme que la logique diversifiée, asymétrique et décentralisée de la HES-SO nécessite un effort particulier pour impliquer les étudiants qui selon les constats des experts ont trop peu la possibilité de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre du système d'assurance de la qualité. Or, le groupe d'experts estime que la haute école doit renforcer cet effort pour permettre l'inclusion dans les faits de chaque groupe représentatif au développement du système d'assurance qualité. Par conséquent, le groupe d'experts propose la condition suivante:

Condition 1: La HES-SO met en place un dispositif afin de favoriser la participation du corps étudiant, notamment au niveau des associations, au développement du système d'assurance de la qualité avec pour but d'assurer une cohérence dans la durée.

*Domaine 2: Gouvernance*

- 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.

Considérations: Le groupe d'experts indique que la participation des différents groupes est prévue dans le cadre du système d'assurance qualité de la haute école. Cependant, il estime que la structure complexe de l'institution nécessite une organisation appropriée pour la mise en œuvre pratique des dispositions relatives à la participation s'appuyant notamment sur les associations pour lesquelles des conditions-cadres favorables sont nécessaires. Par conséquent, le groupe d'experts propose la condition suivante:

Condition 2: La HES-SO met en place des conditions-cadres pour encourager les associations locales à s'établir et à se coordonner, pour pouvoir ainsi agir comme interlocutrices du rectorat.

- 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.

Considérations: Le groupe d'experts constate que des objectifs sont fixés pour le développement durable, malgré qu'ils n'incluent pas d'aspects liés à l'écologie. Toutefois, le groupe d'experts considère que la prise en compte du développement durable est lacunaire et qu'elle ne suit pas de fil conducteur. Pour cette raison, le groupe d'experts propose la condition suivante:

Condition 3: La HES-SO met en place un système incitatif permettant de favoriser les initiatives liées au développement durable selon une ligne directrice.

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

- 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.

Considérations: Le groupe d'experts constate que si le système d'assurance qualité prévoit un dispositif permettant de répondre au standard, des manquements au niveau de l'application apparaissent assez clairement. Par ailleurs, le groupe d'experts estime qu'il est nécessaire que les évaluations des enseignements reçoivent dans tous les cas un retour, et qu'en cas de non action cela soit explicité. C'est pourquoi, le groupe d'experts propose la condition suivante visant une systématisation des évaluations d'enseignement et de leurs retours:

Condition 4: La HES-SO systématisé l'évaluation des enseignements accompagnée d'un retour sur les résultats pour les étudiants.

### *Domaine 4: Ressources*

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

Considérations: Le groupe d'experts mentionne l'existence d'une typologie des fonctions s'appliquant à l'intégralité de la HES-SO et de son personnel. Cette typologie doit être mise en œuvre par les composantes de la HES-SO d'ici 2020. Étant donné qu'actuellement la typologie conçue par la haute école n'est pas encore déployée dans l'ensemble de ses composantes, le groupe d'experts propose la condition suivante:

Condition 5: La HES-SO s'assure de l'implémentation de la typologie des fonctions pour le personnel d'enseignement et de recherche dans l'ensemble des composantes.

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

- Aucun standard est concerné par une lacune dans ce domaine.

## *2. Prise de position de la haute école*

Le 20 février 2019, la haute école a pris position sur le rapport du groupe d'experts et sur la proposition d'accréditation à l'intention du Conseil d'accréditation. Dans sa prise de position, la haute école s'exprime notamment sur les conditions proposées par le groupe d'experts et reprises par l'AAQ. Dans ce cadre, la haute école prend position par rapport à l'ensemble des conditions et indique comment elle compte les remplir. En outre, elle identifie des aspects critiques pour trois conditions: les conditions 1, 2 et 5.

Au niveau de la condition 1, la haute école estime que le terme « particulièrement » utilisé dans la formulation originelle de la condition (puis remplacé par la suite par le terme « notamment ») n'est pas opportun car il tend à occulter l'importance de la diversité des canaux utiles pour favoriser la participation au développement du système d'assurance de la qualité.

Au niveau de la condition 2, la haute école interroge le bien-fondé de la condition d'une part en soulignant l'absence d'une analyse suffisamment en lien avec cette condition et d'autre part et d'autre part en remarquant que ce standard semble déjà être satisfait. Elle relève en outre qu'AAQ souligne dans sa proposition d'accréditation que le standard auquel est associée la condition ne permet pas de mettre pour celle-ci un accent sur la forme de l'association (la version originelle faisait référence à des conditions-cadres pour encourager les associations locales à s'établir et à se fédérer au sein d'une faitière).

Au niveau de la condition 5, la haute école établit que l'implémentation de la typologie est du ressort des cantons et que selon les différents contextes cantonaux, son implémentation peut nécessiter une adaptation de la législation cantonale. Ainsi, pour le Canton de Vaud, cet ajustement devrait avoir lieu en 2022. En outre, la haute école remarque que le Comité gouvernemental ayant déjà formulé une exigence similaire et que par conséquent, elle est d'un certain point de vue superflue. Enfin, la haute école signale que la condition proposée risque de ne pas pouvoir être remplie dans les délais en raison du fait qu'elle dépasse sa compétence.

### 3. *Appréciation de la prise de position par le groupe d'experts*

Suite à la prise de position de la haute école, le groupe d'experts a décidé:

- au niveau de la condition 1, de modifier la formulation de la condition: « particulièrement » est devenu « notamment »;
- au niveau de la condition 2, de ne pas modifier le caractère de la condition en la remplaçant par une recommandation. Le groupe d'experts indique que la condition porte sur les conditions-cadres et non sur l'indépendance, justifiant ainsi le maintien de la proposition d'une condition;
- au niveau de la condition 2, de modifier la condition afin d'éviter que celle-ci prescrive une forme d'organisation spécifique, ce qui le cas échéant ne serait pas justifié;
- au niveau de la condition 5, de conserver la condition inchangée. Le groupe d'experts explique son choix par le fait qu'une institution se présentant comme un ensemble doit gérer son personnel au moyen d'une typologie unique. Par conséquent, il considère que le fait que la typologie existante ne soit pas encore complètement implémentée dans toute l'institution, constitue une lacune.

Les modifications signalées ci-dessus pour la condition 1 et la condition 2 ont été effectuées dans l'ensemble des parties B et C du présent rapport.

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

Par son courrier du 7 mars 2019, l'AAQ a transmis au Conseil d'accréditation le rapport d'évaluation externe relatif à la procédure d'accréditation institutionnelle de la haute école. La section B du rapport d'évaluation externe (p. 7 – 8) contient la proposition d'accréditation de l'AAQ.



L'AAQ indique que le groupe d'experts a analysé et évalué de façon exhaustive tous les standards. Elle estime que les lacunes constatées au regard de l'art. 30 LEHE ainsi que les conditions proposées pour y remédier découlent des standards et sont justifiées. Elle déclare enfin que les lacunes identifiées n'affectent pas les éléments clés du système d'assurance de la qualité.

En tenant compte:

- du rapport d'autoévaluation de la haute école remis le 10 juillet 2018;
- du rapport du groupe d'experts daté du 10 janvier 2019;
- de la prise de position de la haute école du 20 février 2019;
- et de son appréciation par le groupe d'experts;

L'AAQ propose de prononcer l'accréditation de la haute école assortie des cinq conditions suivantes:

Condition 1: La HES-SO met en place un dispositif afin de favoriser la participation du corps étudiant, notamment au niveau des associations, au développement du système d'assurance de la qualité avec pour but d'assurer une cohérence dans la durée.

Condition 2: La HES-SO met en place des conditions-cadres pour encourager les associations locales à s'établir et à se coordonner, pour pouvoir ainsi agir comme interlocutrices du rectorat.

Condition 3: La HES-SO met en place un système incitatif permettant de favoriser les initiatives liées au développement durable selon une ligne directrice.

Condition 4: La HES-SO systématise l'évaluation des enseignements accompagnée d'un retour sur les résultats pour les étudiants.

Condition 5: La HES-SO s'assure de l'implémentation de la typologie des fonctions pour le personnel d'enseignement et de recherche dans l'ensemble des composantes.

En suivant globalement la proposition du groupe d'experts, l'AAQ conclut en proposant un délai de deux ans pour remplir les conditions 1 à 4. En revanche, prenant en compte la nécessité pour la haute école de respecter le cadre légal imposé par la Convention intercantonale, elle requiert pour la condition 5 un délai se prolongeant jusqu'à fin 2022.

Enfin, elle propose que le contrôle de la satisfaction des conditions ait lieu dans le cadre de deux examens sur dossier par deux membres du groupe d'experts: un pour les conditions 1 à 4 et un pour la condition 5.

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

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

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

Les cinq conditions telles que formulées par le groupe d'experts dans le cadre de sa proposition d'accréditation sont considérées comme cohérentes par le Conseil d'accréditation. En outre, leur formulation énonce clairement les mesures à prendre pour remédier aux carences constatées. Par

conséquent, il adopte ces conditions telle qu'elles ont été formulées par le groupe d'experts et reprises par l'AAQ.

Enfin, le Conseil d'accréditation comprend globalement la proposition de l'AAQ d'octroyer un délai de deux ans pour remplir les conditions 1 à 4 et un délai s'étirant jusqu'à fin 2022 pour la condition 5. Néanmoins, conformément à sa pratique et pour des raisons de commodité, le Conseil d'accréditation se prononce pour un délai unique s'étendant jusqu'au 31 décembre 2022 pour l'ensemble des conditions. Au niveau des modalités du contrôle, le Conseil d'accréditation se base sur la proposition de l'AAQ tout en simplifiant la procédure en décidant une vérification de la réalisation des conditions effectuée sur dossier par deux experts désignés par l'AAQ.

Enfin, à l'instar de l'AAQ, le Conseil d'accréditation formule un commentaire relatif à la recommandation suivante formulée sous le standard 3.3:

- Le groupe d'experts recommande à la HES-SO de renforcer les structures et les partenariats permettant l'accès au 3e cycle, particulièrement dans les domaines où la relève ne dispose pas de possibilité d'accomplir un doctorat auprès d'une haute école universitaire.

Le commentaire porte sur l'encouragement de renforcer les structures permettant l'accès au 3ème cycle. Le Conseil d'accréditation estime que cet aspect de la recommandation va à l'encontre de la répartition des cycles de la formation tertiaire A telle qu'elle a été définie en Suisse. Par conséquent, le Conseil d'accréditation invite de mettre en œuvre cette recommandation et plus particulièrement l'aspect mentionné précédemment avec prudence.

#### IV. Décision

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

1. La Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) est accréditée avec les cinq conditions suivantes:
  - Condition 1: La HES-SO met en place un dispositif afin de favoriser la participation du corps étudiant, notamment au niveau des associations, au développement du système d'assurance de la qualité avec pour but d'assurer une cohérence dans la durée.
  - Condition 2: La HES-SO met en place des conditions-cadres pour encourager les associations locales à s'établir et à se coordonner, pour pouvoir ainsi agir comme interlocutrices du rectorat.
  - Condition 3: La HES-SO met en place un système incitatif permettant de favoriser les initiatives liées au développement durable selon une ligne directrice.
  - Condition 4: La HES-SO systématise l'évaluation des enseignements accompagnée d'un retour sur les résultats pour les étudiants.
  - Condition 5: La HES-SO s'assure de l'implémentation de la typologie des fonctions pour le personnel d'enseignement et de recherche dans l'ensemble des composantes.
2. La haute école doit livrer au Conseil d'accréditation un rapport sur la réalisation des conditions dans un délai courant jusqu'au 31 décembre 2022.
3. La vérification de la réalisation des conditions est effectuée sur dossier par deux experts désignés par l'AAQ.

4. La décision d'accréditation entre en vigueur ce jour.
5. L'accréditation est accordée pour une durée de sept ans à partir de son entrée en vigueur.
6. La haute école a le droit de se dénommer « Haute école spécialisée ».
7. L'information relative à la décision d'accréditation est publiée sous forme électronique sur [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch).
8. La haute école reçoit un certificat, attestant qu'elle est accréditée pour une durée de sept ans selon les dispositions légales en vigueur.
9. La haute école et l'AAQ sont informées de la décision du Conseil suisse d'accréditation.
10. Le label « Accréditation institutionnelle selon la LEHE 2019 – 2026 » est décerné à la haute école.

Berne, le 22 mars 2019

Pour le du Conseil suisse d'accréditation

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'JM Rapp'.

Pr Dr Jean-Marc Rapp, Président

#### Voies de recours

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

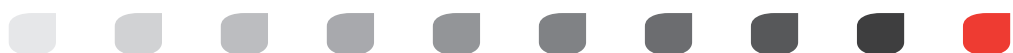
La haute école a la possibilité d'adresser une demande de réexamen justifiée au Conseil d'accréditation dans un délai de 30 jours (art. 13, al. 14 OReg-CSA). Le Conseil d'accréditation soumet la demande de réexamen à la Commission pour prise de position. La Commission évalue la demande par écrit (« sur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



## **Section B**

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

7 mars 2019



## Table des matières

1	Cadre légal.....	1
2	Objectif et objet .....	1
3	Procédure .....	1
3.1	Entrée en matière.....	1
3.2	Calendrier.....	1
3.3	Groupe d'expert·e·s .....	2
3.4	Rapport d'autoévaluation .....	2
3.5	Prévisite et visite .....	3
3.6	Rapport des expert·e·s .....	3
3.7	Prise de position de la HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale .....	3
4	Proposition d'accréditation de l'AAQ.....	5
4.1	Situation .....	5
4.2	Réflexions .....	5
4.3	Proposition .....	7

## 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 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 alinéa 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 HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale a été créée par le droit fédéral avant l'entrée en vigueur de la LEHE. 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

Après l'entrée en matière, l'AAQ a, durant la séance d'ouverture de la procédure, défini le calendrier suivant avec la HES-SO:

29.11.2017	Séance d'ouverture
10.07.2018	Remise du rapport d'autoévaluation
24.09.2018	Prévisite

29-31.10.2018	Visite sur place
10.01.2019	Version finale du rapport des experts
18.01.2019	Envoi à la HES-SO du rapport des experts et de la proposition d'accréditation de l'AAQ pour signalement des erreurs factuelles
24.01.2019	Envoi à la HES-SO du rapport des experts et de la proposition d'accréditation de l'AAQ pour prise de position
20.02.2019	Prise de position de la HES-SO
07.03.2019	Envoi au Conseil suisse d'accréditation du rapport des experts et de la proposition d'accréditation de l'AAQ
22.03.2019	Décision par le Conseil suisse d'accréditation

### 3.3 Groupe d'experts

La HES-SO et l'AAQ ont défini ensemble le profil des experts. Suite à cela, une liste longue de potentiels experts a été établie.

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

L'AAQ a constitué le groupe d'experts ci-dessous et en a informé la HES-SO par écrit le 02.07.2018:

- **Pr Dr Barbara Fäh**, rectrice, HfH Zürich
- **Nicolas Aune**, directeur «Industrie et Innovation», Fédération des entreprises romandes
- **Dr Jeremy Cox**, ancien directeur général, Association européenne des conservatoires, académies de musique et Musikhochschulen, Angleterre
- **Pr Dr Markus Freiburghaus**, responsable de la formation, FHNW
- **Jonas Schmidt**, étudiant en master, BFH

Madame Barbara Fäh et Monsieur Nicolas Aune ont partagé la présidence du groupe d'experts. Cette situation exceptionnelle est due à une impossibilité pour Madame Fäh d'assister à la dernière journée de la visite sur place, et donc au débriefing.

### 3.4 Rapport d'autoévaluation

La HES-SO a fourni son rapport d'autoévaluation dans les délais prévus.

Le rapport a été rédigé par le dicastère Qualité. Celui-ci s'est appuyé sur les retours d'un comité de pilotage composé de 12 membres de la communauté HES-SO. Ceux-ci ont été sélectionnés par le rectorat suite à un appel à candidatures. La sélection s'est faite avec pour objectif d'avoir un groupe incluant les groupes représentatifs de l'institution.

Le rapport en soi est bien construit, très complet et visuellement agréable. Il traite des thématiques prévues par la procédure (description de l'institution, processus d'autoévaluation, système d'assurance de la qualité, analyse des standards, etc.). Le rapport d'autoévaluation est basé sur des exemples concrets et est autocritique. De nombreuses pistes de développement sont évoquées dans le rapport, elles sont le résultat des réflexions faites dans l'analyse des

standards. Ces pistes de développement permettent une bonne compréhension de la situation actuelle et des défis à venir de la HES-SO et surtout de son système d'assurance de la qualité.

Le rapport d'autoévaluation a été rendu public par la HES-SO et est disponible au téléchargement sur le site internet de l'institution.

### **3.5 Prévisite et visite**

#### *Prévisite*

La prévisite a eu lieu le 24 septembre 2018 au siège du rectorat de la HES-SO à Delémont. Les experts ont eu l'occasion de faire connaissance au sein du groupe, mais également avec l'institution. La prévisite a permis de demander des éclaircissements et des documents supplémentaires en vue de la visite. Le groupe d'experts a été très bien accueilli et l'organisation mise en place par la HES-SO a permis le bon déroulement de la journée. Suite à la prévisite, les experts ont reçu l'ensemble de la documentation demandée.

#### *Visite sur place*

La visite sur place a eu lieu du 29 au 31 octobre 2018. Elle a débuté à Delémont (Jura) pour se conclure à Lausanne (Vaud). Une nouvelle fois, l'accueil et l'organisation ont permis aux experts de travailler dans d'excellentes conditions. Les experts ont pu poser ouvertement leurs questions lors des entretiens avec les différents groupes représentatifs.

Durant trois jours, les experts ont pu rencontrer plus de 110 membres de la communauté HES-SO. Suite à cela, ils ont exprimé avoir ressenti, de la part de l'ensemble des membres, une énergie et un engagement injectés dans le développement de la HES-SO et ont apprécié la transparence et l'honnêteté du groupe.

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

### **3.6 Rapport des experts**

Le rapport du groupe d'experts a été envoyé, à la date prévue, avec la proposition d'accréditation de l'AAQ le 18.01.2019 à la HES-SO pour prise de position.

### **3.7 Prise de position de la HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale**

Le 20 février 2019, la Haute école spécialisée de Suisse occidentale HES-SO a adressé sa prise de position à l'AAQ (pour le détail, voir partie D du présent rapport). Dans son courrier, elle remercie le groupe des experts et l'AAQ pour leur travail. Elle considère que les recommandations et conditions sont des axes de travail et des leviers pour permettre de progresser dans le développement d'un système d'assurance de la qualité. Elle observe en outre que le résultat de l'évaluation externe valide les méthodes et outils du système d'assurance de la qualité de l'institution.

Au niveau du délai pour la satisfaction des conditions proposées, la HES-SO indique pouvoir remplir les conditions dans le délai proposé de deux ans, à l'exception de la condition 5, qui, selon l'institution, dépasse ses compétences.

Au niveau du contenu des cinq conditions proposées par le groupe d'experts, la HES-SO revient sur la condition 1, la 2 et la 5.

Pour la condition 1, la HES-SO propose une modification mineure dans la formulation de celle-ci.



Pour la condition 2, il s'agit d'une différence de compréhension entre le groupe d'experts et la HES-SO, qui découle sur une demande de modifier la «condition» en «recommandation».

Pour la condition 5, concernant l'implémentation de la typologie des fonctions, la HES-SO mentionne un problème de compétences. La HES-SO estime que la condition ne peut pas être remplie dans le délai de deux ans, car la responsabilité de l'exécution de celle-ci revient aux cantons impliqués dans la gouvernance de la HES-SO, et que son implémentation dans le Canton de Vaud doit encore faire l'objet d'une adaptation de la législation cantonale prévue en 2022.

Suite à la prise de position de la HES-SO, le groupe d'experts a décidé:

- de suivre la proposition de l'institution sur la condition 1 en changeant «particulièrement» pour «notamment»;
- de ne pas suivre la proposition de la HES-SO de modifier la condition 2 en recommandation, considérant que cette condition porte sur les conditions-cadres et non pas sur l'indépendance, comme l'a compris la HES-SO. En raison de leurs caractères propres, les corps étudiantin et intermédiaire ont davantage de peine à se mobiliser que d'autres groupes. Par conséquent, le groupe d'experts estime nécessaire qu'ils disposent de conditions-cadres leur permettant de surmonter leurs difficultés de mobilisation. Toutefois, le groupe d'experts prend en compte le fait que la forme ne peut pas être imposée par une condition comme l'a rappelé la HES-SO. Par conséquent, il substitue la proposition «à se fédérer au sein d'une faïtière, qui pourrait» et reformule la condition comme suit: «La HES-SO met en place des conditions-cadres pour encourager les associations locales à s'établir et à se coordonner, pour pouvoir ainsi agir comme interlocutrices du rectorat»;
- de ne pas suivre la proposition de la HES-SO sur la condition 5. Le groupe d'experts estime que la situation actuelle de l'institution est celle d'une organisation hybride du point de vue de la gestion et de la gouvernance. Elle présente des aspects décentralisés (particulièrement dans le domaine de la gestion financière et de celle du personnel) et des aspects centralisés (par exemple: le rectorat et le système de gouvernance stratégique). La HES-SO demande à être accréditée comme un ensemble; dès lors, le groupe d'experts s'attend à ce que certains aspects fondamentaux de gestion et de gouvernance soient présents, dont notamment celui de la gestion du personnel. Or, le groupe d'experts considère que l'implémentation seulement partielle de la typologie des fonctions correspond à un système d'écoles cantonales. Par conséquent, il estime que, dans le cadre de la HES-SO – une institution requérant l'accréditation en se présentant comme un ensemble –, cette situation consiste en un déficit fondamental relatif à la gestion du personnel. Le groupe d'experts perçoit le manque de contrôle au niveau du rectorat de la HES-SO comme étant une cause de cette lacune et non pas une justification valable. Il estime que la condition 5 concerne tant le rectorat que les cantons qui sont également parties prenantes de la demande de reconnaissance de l'institution au niveau fédéral sous la forme d'une haute école et non pas d'une fédération de hautes écoles. Le groupe d'experts a conscience du cadre légal et reconnaît donc que le rectorat ne peut pas s'assurer seul de l'atteinte de cette condition. Ainsi, il ne cherche pas à définir les responsabilités de chacun, mais estime qu'il s'agit là d'une opportunité pour le rectorat et les cantons d'agir ensemble.

Les modifications signalées ci-dessus pour la condition 1 et la condition 2 ont été effectuées dans l'ensemble des parties B et C du présent rapport.

## 4 Proposition d'accréditation de l'AAQ

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

### 4.1 Situation

La HES-SO a été fondée en 1998 par les cantons de Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud, rejoints ensuite par le canton de Berne, sur la base du concordat intercantonal pour la création d'une HES.<sup>1</sup>

La HES-SO se compose actuellement de 28 hautes écoles réparties dans les 7 cantons mentionnés ci-dessus. Environ 21 000 étudiants sont inscrits dans ses 46 filières de bachelor et ses 22 filières de master. Elle compte 7324 salariés (3824 ETP) en 2017.<sup>2</sup>

La HES-SO est principalement francophone; dans les cantons de Fribourg et du Valais, elle propose des cours bilingues (bilingue français/allemand), ainsi que quelques cours en anglais.

La HES-SO propose un enseignement et une formation continue orientés vers la pratique et mène des activités de recherche appliquée et de services dans les domaines du design et des arts visuels, de l'économie et des services, de l'ingénierie et de l'architecture, de la musique et des arts de la scène, de la santé et du travail social. Elle remplit ainsi les caractéristiques d'une haute école spécialisée selon la LEHE (Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles) (art. 30 en combinaison avec l'art. 26).

### 4.2 Réflexions

#### *Recommandation d'accréditation du groupe d'experts*

Sur la base de l'analyse de tous les standards fixés dans l'ordonnance d'accréditation selon la LEHE, le groupe d'experts déclare dans son rapport du 10.01.2019 (p. 21) que la HES-SO dispose d'un système d'assurance de la qualité qui fonctionne dans son intégralité et prend en considération la structure complexe de la HES-SO.

Le groupe d'experts souligne en termes particulièrement positifs que le système d'assurance de la qualité offre un double système permettant d'évaluer à la fois les différents programmes d'études et l'enseignement dans son ensemble. Le système d'assurance de la qualité permet également l'évaluation des unités de recherche et le suivi des projets financés par les fonds de tiers.

Toutefois, le groupe d'experts reconnaît des possibilités d'amélioration dans certains domaines. C'est pourquoi il formule 5 conditions qu'il juge appropriées pour développer davantage le système d'assurance de la qualité de la HES-SO afin qu'il réponde aux exigences de la LEHE dans tous les domaines.

En ce qui concerne la participation à l'élaboration et à la mise en œuvre du système d'assurance de la qualité, le groupe d'experts indique dans son analyse du standard 1.1 (Stratégie d'assurance de la qualité) que la structure complexe de la HES-SO appelle à des exigences élevées en matière de communication interne. Bien que la stratégie d'assurance de la qualité soit perçue par les enseignants, les étudiants doivent encore y être sensibilisés (p. 4).

<sup>1</sup> Remplacé par la Convention intercantonale sur la haute école spécialisée de Suisse occidentale (CHES-SO) du 26 mai 2011.

<sup>2</sup> Source: OFS

En ce qui concerne le standard 1.3 (Implication du groupe d'intérêt), le groupe d'experts affirme ensuite que la logique diversifiée, asymétrique et décentralisée de la HES-SO nécessite un effort particulier pour impliquer les étudiants. Ces derniers n'ont guère la possibilité de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre du système d'assurance de la qualité. Il estime donc que le standard est partiellement atteint et formule la condition suivante:

Condition 1 (pour le standard 1.3):

La HES-SO met en place un dispositif afin de favoriser la participation du corps étudiant, notamment au niveau des associations, au développement du système d'assurance de la qualité avec pour but d'assurer une cohérence dans la durée.

En ce qui concerne la participation en général (standard 2.3), le groupe d'experts note que la participation est effectivement prévue dans le règlement. La structure complexe de la HES-SO exige également une organisation appropriée de la participation pour que celle-ci puisse être mise en œuvre dans la pratique. Le groupe d'experts souhaite renforcer les associations des acteurs de la haute école à cette fin. Il évalue le standard comme partiellement atteint et formule la condition suivante:

Condition 2 (pour le standard 2.3):

La HES-SO met en place des conditions-cadres pour encourager les associations locales à s'établir et à se coordonner, pour pouvoir ainsi agir comme interlocutrices du rectorat.

En ce qui concerne le développement durable (standard 2.4), le groupe d'experts note que celui-ci est insuffisamment traité dans la réalisation des objectifs et qu'il n'existe globalement pas de lignes directrices. Le groupe d'experts estime donc aussi que le standard est partiellement atteint et formule la condition suivante:

Condition 3 (pour le standard 2.4):

La HES-SO met en place un système incitatif permettant de favoriser les initiatives liées au développement durable selon une ligne directrice.

En ce qui concerne l'évaluation des cours (standard 3.2), le groupe d'experts note que les exigences du système d'assurance de la qualité répondent aux standards. Toutefois, il existe encore une marge d'amélioration dans la mise en œuvre. Ainsi, l'objectif de l'évaluation des enseignements doit être communiqué encore plus clairement pour que l'évaluation soit acceptée par tous les enseignants, et – ici le groupe d'experts voit le besoin de développement – les étudiants doivent être informés des résultats et de l'impact de l'évaluation de l'enseignement. Le groupe d'experts estime donc aussi que le standard est partiellement atteint et formule la condition suivante:

Condition 4 (pour le standard 3.2)

La HES-SO systématise l'évaluation des enseignements accompagnée d'un retour sur les résultats pour les étudiants.

En ce qui concerne la qualification et le perfectionnement du personnel, le groupe d'experts note que la mise en place d'une typologie uniforme du personnel enseignant et de recherche est indispensable dans un système d'enseignement supérieur caractérisé par différentes lois cantonales sur les ressources humaines. Le groupe d'experts estime donc aussi que le standard est partiellement atteint et formule la condition suivante:

Condition 5 (pour le standard 4.2):

La HES-SO s'assure de l'implémentation de la typologie des fonctions pour le personnel d'enseignement et de recherche dans l'ensemble des composantes.

Une fois ces conditions satisfaites, le groupe d'experts considère que les exigences essentielles à l'accréditation institutionnelle (art. 30 LEHE) sont remplies. Le groupe d'experts demande donc l'accréditation de la HES-SO avec les 5 conditions mentionnées ci-dessus.

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

La recommandation d'accréditation du groupe d'experts se base sur 10 standards entièrement atteints, 3 standards largement atteints et 5 standards partiellement atteints.

Le groupe d'experts évalue l'objet central de l'accréditation conformément à l'article 30 de la LEHE. Les domaines que le groupe d'experts a identifiés comme devant encore être améliorés concernent des aspects individuels de la mise en œuvre.

L'analyse du groupe d'experts se réfère à tous les standards et est compréhensible; les conditions sont en principe liées de manière cohérente aux standards. En ce qui concerne les conditions de participation (conditions 1 et 2), l'accent mis sur la forme de l'association ne peut être directement dérivé du standard (comme cela était le cas dans le rapport des experts avant la prise de position de la HES-SO). Le groupe d'experts indique toutefois clairement que la structure complexe de la HES-SO – une matrice comprenant 28 hautes écoles et 6 domaines d'enseignement et de recherche – requiert des structures appropriées pour la représentation du groupe d'intérêt. En ce qui concerne la condition 5 sur la typologie des fonctions, l'AAQ comprend les arguments des experts ainsi que ceux de la HES-SO dans sa prise de position. Elle est consciente, tout comme les experts, que la HES-SO agit dans le respect du cadre légal imposé par la Convention intercantonale. Cette situation exceptionnelle amène l'AAQ à proposer une prolongation du délai pour la satisfaction de cette condition jusqu'à fin 2022.

En ce qui concerne la recherche, le groupe d'experts semble s'opposer à la position de la politique suisse en matière de formation selon laquelle le 3<sup>e</sup> cycle est une caractéristique exclusive des hautes écoles universitaires. Toutefois, ces considérations ne sont assorties d'aucune condition et ne sont pas incluses dans la recommandation du standard 3.3.

Les réflexions du groupe d'experts sur l'allocation des fonds au sein de la HES-SO ont abouti à une recommandation générale (sur le standard 4.1), qui est conforme au libellé du standard.

### **4.3 Proposition**

L'AAQ reconnaît que le groupe d'experts a analysé et évalué de façon exhaustive tous les standards. Les lacunes constatées au regard de l'article 30 de la LEHE et les conditions proposées pour y remédier découlent des standards et sont justifiées.

Les lacunes identifiées n'affectent pas les éléments clés du système d'assurance de la qualité et seront comblées par la mise en œuvre des conditions proposées. L'AAQ partage l'avis du groupe d'experts selon lequel les conditions peuvent être remplies dans un délai de deux ans.

Sur la base du rapport d'autoévaluation de la HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale du 10.07.2018 et du rapport des experts du 10.01.2019, l'agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ propose à l'intention du Conseil suisse d'accréditation de prononcer l'accréditation de la HES-SO avec les conditions suivantes:

Condition 1 (pour le standard 1.3):

La HES-SO met en place un dispositif afin de favoriser la participation du corps étudiant, notamment au niveau des associations, au développement du système d'assurance de la qualité avec pour but d'assurer une cohérence dans la durée.

Condition 2 (pour le standard 2.3):

La HES-SO met en place des conditions-cadres pour encourager les associations locales à s'établir et à se coordonner, pour pouvoir ainsi agir comme interlocutrices du rectorat.

Condition 3 (pour le standard 2.4):

La HES-SO met en place un système incitatif permettant de favoriser les initiatives liées au développement durable selon une ligne directrice.

Condition 4 (pour le standard 3.2)

La HES-SO systématise l'évaluation des enseignements accompagnée d'un retour sur les résultats pour les étudiants.

Condition 5 (pour le standard 4.2):

La HES-SO s'assure de l'implémentation de la typologie des fonctions pour le personnel d'enseignement et de recherche dans l'ensemble des composantes.

L'AAQ demande une période de deux ans pour satisfaire les conditions 1 à 4 et jusqu'à fin 2022 pour la condition 5.

L'AAQ demande que les conditions soient satisfaites dans le cadre de deux examens «sur dossier» par deux membres du groupe d'experts, un pour les conditions 1 à 4 et un pour la condition 5.



# Section C

## Rapport des experts

10 janvier 2019



## Table des matières

1	HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale .....	1
2	Principe du système d'assurance de la qualité de la HES-SO .....	2
3	Analyse de la conformité de la haute école aux standards de qualité .....	3
4	Appréciation globale et profil des forces et faiblesses du système d'assurance de la qualité .....	21
5	Recommandations pour le développement futur du système d'assurance de la qualité ..	22
6	Proposition d'accréditation du groupe d'expert·e·s.....	23

## 1 HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale

Créée en 1998, la HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale est constituée de 28 écoles réparties dans 6 cantons (Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud), elle est active dans six domaines (Design et Arts visuels, Economie et Services, Ingénierie et Architecture, Musique et Arts de la scène, Santé et Travail social) et offre un enseignement de niveau tertiaire universitaire axé sur la pratique, organisé en 46 filières bachelor et 22 filières master. Avec aujourd'hui près de 21 000 étudiants, la HES-SO est la plus grande HES du pays. Majoritairement francophone, la HES-SO n'en offre pas moins un enseignement bilingue français/allemand dans les cantons de Fribourg et du Valais.

En lien avec sa mission d'enseignement, la HES-SO mène des activités de recherche appliquée et de développement (Ra&D), ainsi que des prestations de services, au bénéfice des milieux économiques, sociosanitaires et culturels. Elle oriente de manière générale ses missions académiques vers l'acquisition de savoirs pratiques ou appliqués et le développement de compétences directement mobilisables dans le milieu professionnel. Elle encourage le transfert de connaissances, de technologies et de pratiques artistiques et leur mise en valeur au profit des étudiantes et étudiants ainsi que de la société.

La HES-SO mentionne que l'ensemble des parties prenantes œuvre en faveur de l'affirmation du profil HES de l'institution. Ce profil est caractérisé par l'orientation des missions académiques sur la pratique et l'application, les conditions d'admission, le profil du personnel d'enseignement et de recherche, la dimension professionnalisante de la formation, qui s'inscrit dans le parcours de formation professionnelle. De l'énoncé de mission, inscrit dans la convention intercantonale, aux mandats de prestations; des stratégies des différentes composantes aux plans d'études, l'ensemble des activités et du dispositif est marqué par le profil spécifique qui le distingue des autres types de hautes écoles.

L'organisation et le fonctionnement de la HES-SO sont fixés dans la convention intercantonale sur la HES-SO du 26 mai 2011, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2013. En raison de son histoire et de son caractère intercantonal, la HES-SO insiste sur le fait qu'elle est une institution diversifiée, asymétrique et décentralisée.

Diversifiée: la HES-SO connaît différentes cultures académiques, et les hautes écoles sont implantées dans des contextes économiques, sociodémographiques, historiques, culturels et politiques différents.

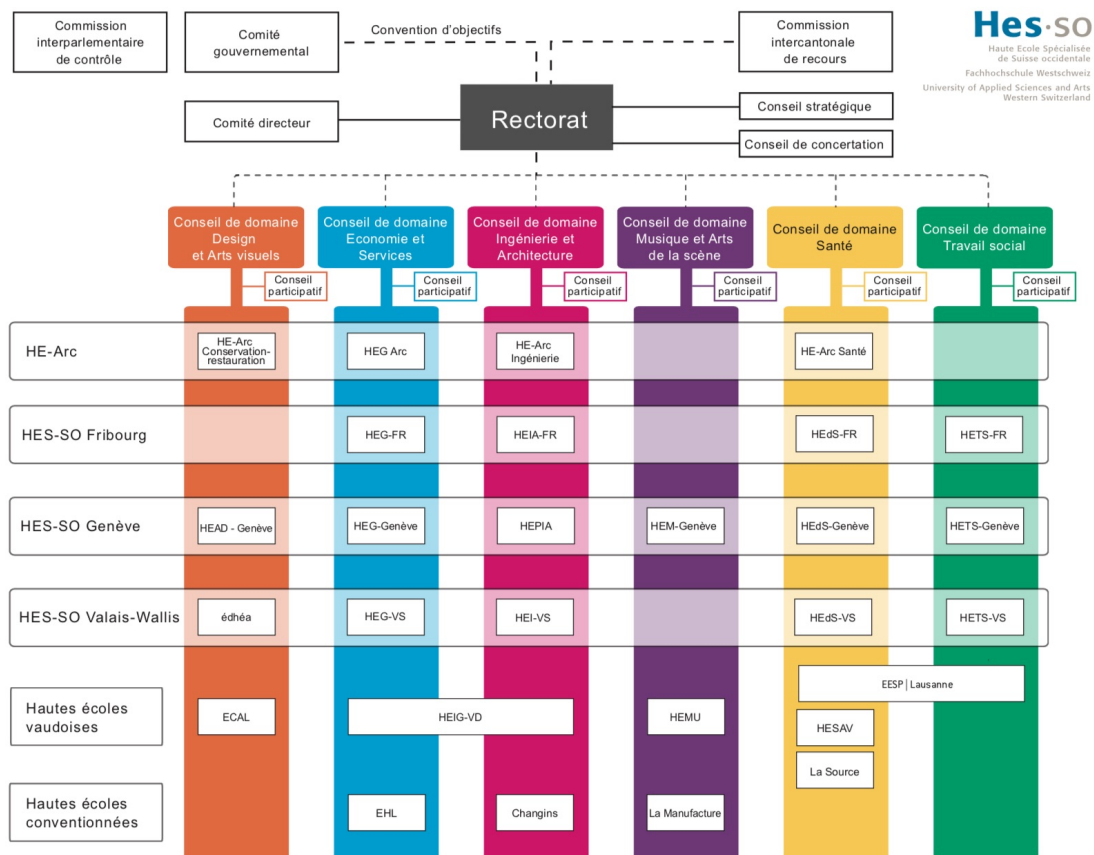
Asymétrique: La HES-SO connaît de grandes différences entre les entités qui la composent (plus communément appelées composantes) en termes de nombre d'étudiantes et d'étudiants, nombre de filières, nature et volume des fonds de recherche, et donc en matière d'organisation et de gouvernance.

Décentralisée: La HES-SO connaît plusieurs niveaux décisionnels et une large autonomie est accordée aux composantes, localisées sur l'ensemble du territoire de Suisse occidentale.

Les cantons de Berne, Fribourg, de Genève, du Jura, de Neuchâtel, du Valais et de Vaud fixent conjointement le cadre du développement dans la convention d'objectifs quadriennale. Celle-ci est opérationnalisée en mandats de prestations, quadriennaux eux aussi, entre le rectorat et chaque domaine d'études, ainsi qu'entre le rectorat et chacune des hautes écoles.

Organigramme de la HES-SO (source HES-SO, état au 15 janvier 2019):





## 2 Principe du système d'assurance de la qualité de la HES-RO

Le système d'assurance et de développement de la qualité de la HES-RO se veut un ensemble complet, cohérent et dynamique de pratiques, de démarches, de processus et d'instruments visant à documenter, suivre, évaluer, afin de maintenir ou d'améliorer, et ainsi assurer la qualité des activités académiques et la conduite de l'institution, et cela de manière continue et permanente. Orienté sur le développement académique et institutionnel de la HES-RO, le système qualité cherche à couvrir l'ensemble des missions: enseignement (formation de base et formation continue), recherche appliquée et développement, prestations de services, ainsi que les politiques institutionnelles (toutes les activités liées à la gouvernance, en soutien des missions académiques). Le pilotage de la HES-RO par la qualité vient compléter le pilotage stratégique, opérationnel et financier qui soutient la mise en œuvre des axes de développement stratégique du plan d'intentions 2015-2020 de la HES-RO. Le système qualité s'appuie également sur un cadre juridique et réglementaire, ainsi que sur un ensemble de processus et procédures qui posent les bases pour assurer la qualité des missions de l'institution.

La HES-RO tient à ce que l'organisation du système qualité soit à l'image de l'organisation diversifiée, asymétrique et décentralisée afin d'être en cohérence avec l'organisation, la stratégie et la culture de l'institution. Concrètement, le système qualité de la HES-RO repose sur l'articulation entre trois types de logiques: les logiques centrales, coordonnées et locales, ce qui veut dire qu'il se déploie de manière différenciée selon les missions. A titre d'exemple, la formation de base est placée sous la responsabilité du rectorat, qui décerne les titres; l'évaluation des filières d'études est ainsi une démarche pilotée par le rectorat, par le biais du dicastère Enseignement, dans une logique centralisée. Les stratégies en matière de Ra&D sont

en revanche portées par les domaines qui produisent de manière coordonnée entre les hautes écoles qui les composent un rapport Ra&D annuel. Pour sa part, la gestion du personnel est assurée par les hautes écoles; ce sont ces dernières, dans une logique locale, qui ont ainsi la responsabilité de mettre en place des démarches d'évaluation de leur personnel, conformément à leur culture locale, et en adéquation avec leurs objectifs et leurs ressources propres. Le rôle du dicastère Qualité est en pareil cas d'encourager le développement de pratiques éprouvées. Le système qualité se veut ainsi souple, pragmatique, porteur de sens et adapté aux réalités diverses des composantes qui forment l'institution, aussi bien qu'au besoin de pilotage central par le rectorat. Ainsi, les six domaines et toutes les hautes écoles participent au déploiement du système qualité, y compris les hautes écoles rattachées ou associées à la HES-SO par une convention spécifique. Les filières d'études de l'Ecole hôtelière de Lausanne (EHL), Changins et La Manufacture sont incluses dans le dispositif d'évaluation de la HES-SO et les trois hautes écoles doivent comme les autres, selon le mandat de prestations qu'elles ont signé avec le rectorat, assurer et développer la qualité des activités académiques et institutionnelles, dans le cadre du système d'assurance et de développement de la qualité de la HES-SO.

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

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

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

#### *Situation*

La HES-SO définit sa stratégie d'assurance de la qualité par le biais d'objectifs permanents (objectifs du système qualité) et d'objectifs définis dans les temps (objectifs qualité 2017-2020). Elle détermine également des principes de mise en œuvre pour les atteindre. Les objectifs contribuent: au développement de la qualité des missions de la HES-SO et à l'essor d'une culture qualité; à informer et rendre des comptes sur la qualité des activités et à renforcer la confiance des parties prenantes internes et externes dans la HES-SO. Les objectifs définis dans le temps sont établis pour la période actuelle (2017-2020). Ils tendent à compléter le système d'assurance de la qualité et accompagner les composantes dans leurs démarches; renforcer la culture qualité; améliorer la visibilité des démarches qualité locales et favoriser l'échange des pratiques éprouvées; renforcer et stimuler la participation, en particulier des étudiants et enfin, assurer l'obtention et la pérennité de l'accréditation institutionnelle. Pour satisfaire ses objectifs permanents et définis dans le temps, la HES-SO se base sur les sept principes de mise en œuvre suivants: amélioration continue, pertinence, proportionnalité, cohérence, continuité, mosaïque (démarches qui s'inscrivent dans les réalités locales, disciplinaires et qui respectent la diversité des approches), participation et transparence.

La stratégie couvre la totalité des activités de la HES-SO puisqu'elle a pour objets l'enseignement, la recherche appliquée et développement, les prestations de services et la gouvernance. Le groupe d'experts a pu constater que le système d'assurance de la qualité interne est global, systémique, soutient le pilotage stratégique, opérationnel et financier, couvre l'ensemble des besoins de l'institution, favorise la documentation, l'évaluation, le maintien de la qualité des activités ainsi que son amélioration. Les éléments essentiels pour assurer la qualité des activités de la HES-SO sont bien présents et en lien avec la stratégie.

Par le biais des principes d'amélioration continue et de continuité, la stratégie vise à assurer le

développement du système assurance qualité à long terme. Pour cela, elle réussit à analyser des situations locales souvent très différentes d'une composante à l'autre et à s'y adapter. Si elle ne permet pas une unité de doctrine au sein de l'institution, cette approche diversifiée, asymétrique et décentralisée, fait preuve d'un grand pragmatisme et permet à la HES-SO d'être en phase avec l'ensemble des particularités relatives aux différents domaines et disciplines de l'institution ainsi qu'à la grande diversité des situations socio-économiques et politiques des régions où elle est active.

Il est également apparu lors des discussions entre les groupes représentatifs et les experts que le système d'assurance de la qualité permet de promouvoir le développement d'une culture qualité en incluant toutes les parties prenantes de l'institution. Toutefois, il a également été constaté que la culture qualité insufflée par le rectorat n'a pas encore atteint toutes les parties de la HES-SO. En effet, si elle semble globalement avoir atteint les enseignants, les étudiants ne semblent pas encore y avoir été sensibilisés (voir standard 3.2).

### *Conclusion*

En plus des éléments constatés sur place et mentionnés ci-dessus, le groupe d'experts tient à mettre en avant le fait que la HES-SO a réussi, dans une brève période, à mettre en place une identité inclusive et cela malgré la diversité des groupes représentatifs. Le fait que chaque collaborateur tend à se contenter de comprendre la stratégie en matière d'assurance qualité à son niveau sans forcément en avoir une vision globale constitue le revers de la médaille de cette structure. Cette compréhension locale n'entrave toutefois pas le bon fonctionnement du système et devrait progressivement s'étendre. Enfin, les experts ont pu constater une adhésion de la communauté HES-SO à l'organisation mise en place.

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

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

### *Situation*

Le système d'assurance de la qualité de la HES-SO est un élément très présent dans la stratégie de l'institution. Cela s'exprime notamment par la présence d'une vice-rectrice qualité au sein de la direction, par le listage des thèmes principaux couverts par l'assurance qualité dans les objectifs de la «Stratégie générale 2015-2020» et par la description des intentions de la HES-SO en matière d'assurance qualité dans son «Plan d'intentions 2015-2020». Ce dernier document définit les caractéristiques principales du système d'assurance de la qualité avec les termes suivants: «Il s'adapte à la réalité de chacune des composantes de la HES-SO, est piloté localement, est orienté sur le développement des activités, favorisant le regard réflexif sur ces activités, facilite l'amélioration et l'apprentissage organisationnel en continu.» Cette logique d'implémentation du système d'assurance de la qualité vise à permettre son intégration.

Le système d'assurance de la qualité soutient le développement de la stratégie de l'institution en vérifiant l'atteinte des objectifs, notamment ceux fixés dans le plan stratégique, dans le plan d'intentions, dans la convention d'objectifs et dans la «roadmap» du rectorat qui synthétise les différents objectifs. Toutefois, si les critères d'évaluation des objectifs stratégiques globaux sont fixés, l'évaluation elle-même n'a pas encore eu lieu. L'efficacité de ce soutien semble réelle, néanmoins il faudra attendre une évaluation formelle prévue pour 2020 pour obtenir des éléments plus objectifs à ce sujet.

La HES-SO est une haute école de type «spécialisée» avec un mandat professionnalisant. Elle a donc notamment pour vocation de préparer ses étudiants au marché du travail et cela semble être le cas avec un taux d'employabilité des diplômés de 94%. La HES-SO définit elle-même ses caractéristiques au travers des mots diversité, asymétrie et décentralisation. Le système d'assurance de la qualité aligné sur ces caractéristiques s'adapte donc aux composantes. Cela rend difficile le contrôle de la réalisation du mandat dans son intégralité, et cela en raison de la multiplicité des organes, conseils, commissions, etc. existants. La structure complexe et les directions multiples rendent parfois difficile la bonne circulation des informations (voir standard 3.2).

### *Conclusion*

En plus des éléments constatés sur place et mentionnés ci-dessus, le groupe d'experts tient à mettre en avant le fait que la HES-SO a, depuis le début, construit sa stratégie d'assurance qualité en prenant en compte la complexité de l'institution. Cela a logiquement conduit à une cohérence du système par rapport aux spécificités de la HES-SO, mais également à une grande complexité structurelle du système d'assurance de la qualité.

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

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

### *Situation*

La HES-SO est un réseau complexe de hautes écoles ayant des vocations, des directions, des histoires, des ancrages et des réalités socio-économiques parfois très différentes. Dans cette réalité, c'est, selon l'institution, un défi de concevoir et d'appliquer un système d'assurance de la qualité intégrant à tous les niveaux tous les groupes représentatifs.

Afin de permettre la diffusion de la culture qualité dans les composantes, l'institution a mis en place en 2014 le groupe de pilotage accréditation et qualité (GPAQ), qui regroupe en 2018 dix-sept personnes en charge du dossier qualité dans différentes composantes. Cet organe a un rôle d'accompagnement du dicastère Qualité dans la mise en place du système d'assurance de la qualité et dans la sensibilisation à l'importance d'une culture qualité. De plus, les groupes représentatifs sont présents dans les instances participatives. L'implication des parties prenantes se fait soit dans les instances directement concernées par une démarche (par exemple l'implication du Conseil de l'enseignement pour l'évaluation des filières d'études ou du Conseil de la recherche, de l'innovation et de la créativité [CRIC] pour l'évaluation des entités Ra&D) soit lors des phases pilotes qui précèdent la mise en œuvre d'une démarche.

Si des outils existent pour permettre l'inclusion, leur implémentation est plus délicate, principalement pour ce qui est de l'implication des étudiants. Les discussions lors de la visite sur place ont mis en avant le fait que ce point constitue en règle générale un défi pour les hautes écoles et la HES-SO n'y échappe pas. Il semble avant tout compliqué de faire comprendre les avantages et la nécessité d'un système qualité aux étudiants afin de les motiver à participer. Cela s'explique notamment par le fait que les étudiants ne restent généralement que trois ans dans l'institution et qu'il est difficile dans ce temps de connaître les opportunités, de comprendre la structure et de lancer des actions pour le développement du système d'assurance de la qualité. La HES-SO mentionne dans son rapport d'autoévaluation que les associations, qui permettent généralement un suivi dans la durée, ont des intérêts très divers et

peinent à se fédérer au sein d'une faïtière qui pourrait agir comme interlocutrice du rectorat.

Dès lors, il a été constaté sur place que les étudiants ont l'impression de ne pas pouvoir contribuer au développement du système d'assurance de la qualité ou de l'institution dans un délai aussi court. De plus, certains retours des étudiants n'étant pas toujours entendus, la motivation à s'impliquer s'en retrouve affaiblie (voir standard 3.2). Finalement, les discussions menées par le groupe d'experts ont mis en exergue la difficulté de la représentativité des étudiants impliqués dans les organes de la HES-SO, notamment lorsque la participation estudiantine a lieu dans un cadre élargi, où les étudiants censés être représentés sont en plus grand nombre que dans le cadre d'un conseil de classe. Le défi de la représentativité est important, car si un étudiant impliqué ne représente pas à un certain degré ses collègues étudiants, la situation risque de décrédibiliser la légitimité de la participation estudiantine.

### *Conclusion*

En règle générale, malgré la situation complexe évoquée ci-dessus, les responsabilités de chaque personne ayant un rôle dans le système d'assurance de la qualité sont définies. Il existe au sein de chaque composante des fonctions attribuées à des collaborateurs et fixées dans les cahiers des charges. Aux fonctions propres à la composante s'ajoutent les fonctions transversales dans des groupes mettant en commun des représentants de plusieurs composantes. Ces groupes couvrent les dicastères, les domaines ou des thématiques tels que la récolte d'information, l'accompagnement pédagogique du personnel ou les ressources humaines. Le rectorat a pour rôle de s'assurer que l'ensemble des activités sont ainsi couvertes.

Si le système d'assurance de la qualité inclut chaque groupe représentatif selon la logique diversifiée, asymétrique et décentralisée propre à l'institution, un effort doit être fait du côté de la concrétisation de l'implication des étudiants qui n'ont pas, ou que très peu, la possibilité d'influencer la construction, le développement et la mise en œuvre du système d'assurance de la qualité. Bien que la structure existe, celle-ci doit être retravaillée pour être ergonomique également pour ce groupe représentatif qui présente d'autres réalités que les collaborateurs n'étant pas limités à la durée des études. Le groupe d'experts estime que cet accent sur les étudiants doit permettre de les placer à pied d'égalité avec les autres groupes représentatifs. Il tient à mentionner, dans une condition allant en ce sens, que l'implication des associations d'étudiants est un bon levier pour permettre d'inscrire un engagement sur la position estudiantine dans le temps et ainsi pallier le problème lié à la présence de l'individu limitée dans le temps. Cela augmente également la représentativité du groupe en portant la voix d'un groupe et non pas d'un individu.

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

### *Condition 1*

La HES-SO met en place un dispositif afin de favoriser la participation du corps estudiantin, notamment au niveau des associations, au développement du système d'assurance de la qualité avec pour but d'assurer une cohérence dans la durée.

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.

### *Situation*

Le rapport d'autoévaluation mentionne que la HES-SO profite de la procédure d'accréditation

institutionnelle pour analyser son système d'assurance de la qualité global. Cette procédure approfondie permet à l'institution d'évaluer la pertinence du système et des adaptations à y apporter. La HES-SO étant jeune, son système l'est aussi, il est donc en train de mûrir afin de pouvoir se définir précisément et se développer systématiquement à l'avenir. Individuellement, les pièces composant le grand puzzle qu'est la HES-SO, évaluent la pertinence de leur système d'assurance de la qualité et l'adaptent quand nécessaire. Cette démarche inclut les résultats des évaluations au sein des composantes, des filières, des politiques de l'institution ou d'instruments spécifiques. La HES-SO a donc la possibilité, grâce à ces évaluations, de mener des adaptations. Le dicastère Qualité appuie ces démarches en fournissant des guides, des indicateurs ou des aide-mémoire permettant la cohésion au sein du système. Lors de la visite sur place, les experts ont également pu constater que des échanges de type «audit croisé» sont organisés à différents niveaux pour comparer les systèmes d'assurance qualité. L'ensemble de ces démarches aboutissent déjà actuellement à des adaptations en fonction des résultats. Il apparaît que de nombreuses démarches existent, certaines locales, d'autres transversales, parfois coordonnées, d'autres spontanées. Il en ressort que chaque partie évalue et adapte son système d'assurance de la qualité, mais qu'il n'y a pas de conduite «top-down.»

### *Conclusion*

Le groupe d'experts a constaté qu'il était trop tôt pour dire que, suite aux évaluations, des adaptations sont faites au niveau global de l'institution. Il tient toutefois à noter que le système le prévoit et laisse entrevoir que cela sera appliqué comme c'est déjà le cas au sein des composantes ou des filières. Le système en «mille-feuille» fonctionne de manière dite «agile», c'est-à-dire qu'il mise notamment sur une capacité accrue de s'adapter au changement plus que sur une volonté de suivre un plan, qui, dans une situation complexe et dynamique, pourrait vite s'avérer obsolète. Le système d'assurance de la qualité est donc auto-apprenant et adaptable. Ce choix est, du point de vue du groupe d'experts, une solution de pilotage raisonnable et efficace.

Le groupe d'experts évalue le standard 1.4 comme entièrement atteint.

## **Domaine 2: Gouvernance**

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

### *Situation*

Les missions de la HES-SO sont notamment détaillées sur le site internet de l'institution. Elles sont alignées sur ce qui est attendu de la part des institutions de type haute école spécialisée par la LEHE (Art. 26), dont elle reprend les grandes lignes: enseignement de niveau tertiaire axé sur la pratique s'inscrivant prioritairement dans le prolongement d'une formation professionnelle, offre de bachelor, master, études postgrades et perfectionnement professionnel; réalisation de projets de recherche appliquée et de développement avec intégration des résultats aux enseignements; prestations à des tiers et échanges avec les milieux de la pratique. La HES-SO complète toutefois cela en y ajoutant le transfert de connaissances, de technologies et de pratiques artistiques; la pluridisciplinarité avec orientation vers l'innovation et la créativité; le développement économique, social, écologique, environnemental et culturel durable; le bilinguisme dans les cantons concernés; ainsi que la collaboration avec d'autres institutions de formation et de recherche en Suisse ou à l'étranger. Les critères d'admission, l'adaptation aux situations locales, la manière de définir les compétences du personnel et l'adhésion à l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES) permettent au système d'assurance de la qualité de l'institution de s'assurer du respect

des missions susmentionnées.

Les objectifs stratégiques de la HES-SO sont définis dans la «Stratégie générale 2015-2020» et le «Plan d'intentions 2015-2020». Ils concernent cinq domaines: renforcement des activités académiques; collaborations internes; collaborations avec les milieux professionnels et académiques; identité de la HES-SO; et gouvernance. Le système d'assurance de la qualité permet, par le biais notamment des évaluations, des différents groupes de travail et de la communication, de s'assurer du niveau d'atteinte de ces objectifs stratégiques et le cas échéant d'y apporter les mesures correctives nécessaires.

#### *Conclusion*

Le groupe d'experts estime que le système d'assurance de la qualité est adapté et permet de s'assurer que l'organisation et les processus décisionnels permettent de réaliser les missions et d'atteindre les objectifs stratégiques. Il estime toutefois que si le système d'assurance de la qualité n'est pas un frein à la réalisation des missions et objectifs stratégiques, il y a encore un potentiel de perfectionnement des outils permettant de s'assurer de leur réalisation au niveau global de l'institution. Le groupe d'experts formule dans le standard 2.2 une recommandation couvrant cette faiblesse.

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

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

#### *Situation*

La HES-SO produit une grande quantité d'informations allant des résultats des évaluations aux données démographiques en passant par les finances et les inventaires. Il existe depuis la création de l'institution de nombreux outils de récolte de données dans différents domaines (gestion des écoles, des projets ou financière), pour différentes composantes et sur différentes plateformes. Ce système complexe et hétérogène rend le traitement de l'information difficile, et donc également la prise de décision. Il est ressorti des entretiens sur place que, si ces données peuvent être utilisées au sein des composantes, des domaines ou des filières, elles offrent actuellement peu de possibilités au niveau du rectorat en raison du manque d'interopérabilité entre les dispositifs communs et spécifiques aux composantes.

Les données démographiques sont fournies par l'OFS qui exige de l'institution la livraison d'une quantité importante d'informations. Il en résulte des données très complètes qui permettent d'avoir un instantané précis sur la communauté HES-SO. Elles sont analysées par l'institution qui les prend en compte dans ses décisions.

Le groupe d'experts a eu confirmation lors de la visite sur place qu'un projet est actuellement en cours pour la mise en commun de l'ensemble de données sur une plateforme unique afin d'aider aux prises de décisions. La plateforme DRIVE, prévue à cet effet, devrait servir de tableau de bord afin de définir des indicateurs à mettre en place et appuyer le pilotage.

#### *Conclusion*

Le groupe d'experts estime qu'il y a un potentiel d'amélioration dans la récolte et le traitement unifiés de l'information et que cela serait profitable pour une gestion basée sur les données. Il encourage l'institution à mettre en place le tableau de bord actuellement en projet et formule

une recommandation allant en ce sens.

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

#### *Recommandation*

Le groupe d'experts recommande à la HES-SO de mettre en place un tableau de bord permettant au rectorat de la HES-SO de bénéficier d'une vision plus globale pour l'analyse et le traitement des données à des fins d'aide au pilotage.

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.

#### *Situation*

Comme mentionné dans le rapport d'autoévaluation et ce qu'ont pu constater les experts sur place, la HES-SO assure la participation des différents groupes représentatifs par le biais des différents organes que sont le Conseil de concertation (niveau institution globale), les conseils participatifs (niveau domaines) et les conseils représentatifs (niveau composantes). Le fonctionnement du conseil de concertation et des conseils participatifs est fixé dans la convention intercantonale, alors que le fonctionnement des conseils représentatifs découle des dispositions cantonales.

Le Conseil de concertation compte 21 membres et inclut tous les groupes représentatifs. Les étudiants y sont représentés par 7 membres. Les séances ont lieu trois à quatre fois par an et sont calquées sur les séances du comité gouvernemental (notamment en raison du fait qu'il traite des questions budgétaires ou de conventions d'objectifs). Elles se déroulent pendant la journée. Cet horaire, fondé sur les préférences de la majorité des membres, est apprécié du personnel, mais moins de la part des étudiants.

Le Conseil de concertation sera réélu intégralement en 2019. Pour les étudiants et le corps intermédiaire, les mandats durent deux ans, pour les autres, les mandats durent quatre ans. Les candidats peuvent cumuler deux mandats au maximum. Les membres sont défrayés pour les déplacements et les repas, mais ne perçoivent pas de dédommagement. De leurs propres dires et de ceux du rectorat, les étudiants préfèrent ne pas être payés, mais obtenir une reconnaissance telle qu'une attestation ou un supplément de diplôme. Le personnel n'est pas payé, mais peut avoir des décharges en fonction des politiques locales. Le rectorat décide sur la base des propositions du Conseil, et justifie son choix. L'implication des étudiants est ici également un défi (voir standard 1.3 où ce point fait l'objet d'une condition). En automne 2018, une campagne qui se veut provocatrice est mise en place afin d'interpeller le corps étudiant, première cible pour les élections de 2019.

La HES-SO se comporte de manière à assurer l'indépendance des membres des différents organes. A ce propos, le rectorat est attentif, par sa communication active, à ce que le statut des membres étudiants soit bien compris comme égal aux statuts des autres membres.

#### *Conclusion*

Comme déjà mentionné au standard 1.3, le groupe d'experts considère que le système d'assurance de la qualité permet d'assurer la participation des groupes représentatifs et cela en toute indépendance. Malgré ceci, le groupe d'experts estime que les groupes représentatifs, et notamment par le biais de leurs associations, peuvent être encore mieux intégrés dans le



système qualité. Ceci est avant tout valable pour les étudiants et le corps intermédiaire, mais s'applique également à tous les autres niveaux. C'est pourquoi il tient à formuler une condition afin de favoriser les conditions-cadres pour la participation de tous les groupes représentatifs.

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

#### *Condition 2*

La HES-SO met en place des conditions-cadres pour encourager les associations locales à s'établir et à se coordonner, pour pouvoir ainsi agir comme interlocutrices du rectorat.

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.

#### *Situation*

Comme mentionné dans le rapport d'autoévaluation, il existe actuellement de nombreuses démarches – plus d'une centaine selon une analyse menée par des spécialistes externes dans l'ensemble de l'institution pour recenser les démarches existantes – dans le domaine du développement durable au sein de la HES-SO. Il n'existe toutefois pas de ligne directrice au niveau global. En effet, jusqu'à maintenant, la HES-SO aborde ce sujet en misant sur la responsabilité individuelle afin que des initiatives soient prises pour mettre en place ces démarches. L'institution prévoit de mettre en place une plateforme permettant de recenser et propager les bonnes pratiques en la matière. Dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019, la HES-SO emploiera un responsable chargé de soutenir et favoriser la diffusion de ces initiatives.

On trouve dans la documentation différents éléments liés au développement durable. Par exemple, le «Plan d'intention 2015-2020» mentionne le développement économique (ressources financières), social (politique du personnel, relève académique et infrastructures) et écologique (durabilité). Cependant, les objectifs fixés en matière de politiques institutionnelles ne recouvrent que partiellement ces domaines. Concrètement, l'objectif 14 «Promouvoir le développement des carrières et renforcer les compétences du personnel» va clairement dans la direction du développement social. L'objectif 16 «Optimiser le pilotage» permet, via différentes mesures, de parler de développement économique durable. Il n'y a toutefois aucune mention du développement écologique dans les objectifs fixés dans le plan d'intention.

#### *Conclusion*

Le groupe d'experts constate que des objectifs sont fixés pour le développement durable, bien qu'ils n'incluent pas l'écologie. Par contre, la prise en compte du développement durable dans l'accomplissement des tâches est lacunaire et sans fil conducteur. Il est ainsi impossible pour le groupe d'experts de considérer que l'institution prend pleinement en compte le développement durable, puisqu'elle en laisse la responsabilité aux initiatives individuelles. Toutefois, il est apparu que ce manquement est connu du rectorat et que des mesures correctrices ont été prises. Le groupe d'experts formule une condition quant à la mise en place d'une plateforme qui permettra de tenir une ligne directrice, et une recommandation sur la formulation des objectifs afin d'y intégrer le développement durable écologique.

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

#### *Condition 3*

La HES-SO met en place un système incitatif permettant de favoriser les initiatives liées au développement durable selon une ligne directrice.

#### *Recommandation*

Le groupe d'experts recommande à la HES-SO d'intégrer l'écologie parmi ses objectifs en matière de développement durable.

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.

#### *Situation*

La HES-SO dispose d'une politique-cadre en matière de diversité, celle-ci recouvre les différents domaines de l'égalité des chances, allant bien au-delà de l'égalité entre femmes et hommes en prenant en compte le handicap, les origines et les langues notamment. Ce document englobe la totalité de l'institution et fixe trois objectifs principaux, un pour le personnel «être une institution reconnue en ce qui concerne la valorisation de la Diversité du personnel des hautes écoles de façon à favoriser le bien-être au travail», un pour les étudiants «être une institution ouverte pour l'ensemble des étudiant-e-s, que chacun-e puisse se sentir accepté-e et respecté-e dans le milieu académique et que chacun-e soit épaulé-e et motivé-e à réussir des études exigeantes» et un dans la mission générale de la HES-SO «intégrer la Diversité dans la démarche qualité pour favoriser l'innovation dans l'enseignement et la Ra&D.» Chacun de ces objectifs est accompagné de mesures détaillées. En complément à cela, le site internet de l'institution va encore plus loin en consacrant une partie de son domaine à l'égalité et la diversité, au même titre qu'elle le fait pour la qualité (voir standard 5.1). On y retrouve, en plus du document sur la politique-cadre, des informations sur le réseau Egalité & Diversité (composé de répondants [inter]cantonaux, de répondants des hautes écoles ainsi que des responsables de projets conduits dans les domaines); de nombreuses informations sur les activités et projets menés dans ce domaine; un guide RH public qui traite de la question de l'engagement, du développement de carrière, des conditions de travail et de l'implication du management; et enfin, une page consacrée aux actualités Egalité & Diversité au sein de la HES-SO. La forme des informations contenues est adaptée à la thématique, par exemple, le guide RH contient une liste de questions fréquemment posées. La page «HES-SO sans obstacle» donne des informations sur les lois et normes en vigueur pour ce qui est de l'accessibilité, les mesures de compensation possibles ainsi qu'une liste de personnes de contact.

Lors de la visite sur place, le groupe d'experts a pu constater qu'il y avait parfois un léger décalage entre ce qui est prévu et ce qui est fait. Si des doléances spéciales ont été prises en compte, des solutions plus pratiques ou confortables auraient pu être trouvées. Un dialogue sur l'application des mesures aurait permis de trouver un compromis entre les différents partis.

#### *Conclusion*

Le groupe d'experts estime que les outils mis en place permettent d'atteindre les attentes du standard. Il souligne la qualité et l'exhaustivité des informations qui peuvent, dans bien des cas, être utilisées bien au-delà du cadre de l'institution. Il émet toutefois une recommandation sur l'application des mesures permettant l'égalité des chances.

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

#### *Recommandation*

Le groupe d'experts recommande à la HES-SO de s'assurer avec les différentes parties prenantes concernées que les mesures prises dans le cadre de l'égalité des chances sont ensuite évaluées.

### 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.

#### *Situation*

Les activités de la HES-SO comprennent l'enseignement (46 filières bachelor, 22 filières master, plus de 250 programmes de formation continue), la recherche (20% de l'activité globale de l'institution) et les prestations de services. En conformité avec son type, les activités d'enseignement sont professionnalisantes. Elles s'alignent non seulement aux caractéristiques spécifiques de la haute école dans sa globalité, mais également aux caractéristiques spécifiques de ses composantes. Au niveau haute école, il s'agit par exemple de mener une politique de recherche appliquée et développement, une approche nécessaire à des activités professionnalisantes. Au niveau des écoles, il s'agit d'une adaptation des activités en fonction des réalités régionales afin de répondre aux besoins du marché de l'emploi local. Les cinq axes des objectifs stratégiques (voir standard 2.1) sont, dans l'organisation matricielle, transversaux des activités mentionnées ci-dessus. Afin de s'assurer de la cohérence et de la conformité de son enseignement, la HES-SO fonctionne avec un système de plans d'études-cadres (PEC) pour fixer les contenus de base des filières. Si cela permet une cohérence au sein d'un même domaine entre les écoles, cela amène également une certaine rigidité au système. Avec une périodicité d'évaluation des PEC non définie et un monde changeant rapidement, un équilibre doit encore être trouvé pour anticiper les adaptations au marché du travail, plus particulièrement dans le domaine de la transformation digitale et au niveau de la valorisation des «soft skills».

En ce qui concerne la recherche, le système suisse est pénalisant pour les hautes écoles spécialisées. Outre le fait qu'elles ne puissent pas décerner des doctorats, leur cadre institutionnel et l'absence de financement de base pour la recherche les force à financer leurs projets majoritairement avec des fonds tiers (environ 70%). Ce dernier point a pour conséquence une inégalité entre les différentes composantes (conditions-cadres au sein des hautes écoles) et surtout entre les domaines. En effet, le fait de pouvoir recourir à des fonds tiers type CTI (Ingénierie et Architecture, Economie et Services), qui financent les salaires réels de tous les collaborateurs, ou FNS (Santé, Travail social, Musique et Arts de la scène, Design et Arts visuels), qui ne financent pas les requérants principaux et dont les fourchettes salariales sont plus basses, crée des inégalités entre les capacités des domaines à autofinancer leur recherche. Pour ce qui est des fonds tiers provenant notamment d'entreprises, de fondations ou de mandats cantonaux ou communaux – qui, considérés ensemble, représentent environ un tiers des fonds alloués à la recherche – il y a un déséquilibre lié aux régions et domaines. Il est en effet plus facile d'obtenir des fonds pour la recherche dans certains cantons, où l'économie est plus forte et donc plus propice à l'encourager, ou dans certains domaines, où les enjeux économiques et industriels sont plus marqués. De plus, la valorisation n'étant que difficilement finançable, cela empêche certains chercheurs de valoriser largement leurs résultats de recherche. La relative faible provision de ressources internes dédiées à la recherche entraîne également la difficulté pour les enseignants à combiner des activités d'enseignement et de recherche en raison de la prépondérance donnée à leurs activités d'enseignement. En résumé, les conditions-cadres des hautes écoles spécialisées tendent à pousser les chercheurs soit vers des mandats privés soit à se retirer de la mission recherche. Une proportion importante

(environ 75%) du corps enseignant n'effectue d'ailleurs pas de recherche, ce qui a pour conséquence de fragiliser le lien entre la recherche et l'enseignement. Ce phénomène est d'autant plus marqué que le corps intermédiaire – qui permettrait de faire le lien et de répartir le temps le travail en réduisant les coûts – est bien moins existant au sein du système que dans une haute école universitaire.

Les activités de la HES-SO doivent, selon un principe fixé dans la convention intercantonale, respecter la liberté académique. L'institution s'est donc construite sur ce principe en ayant la responsabilité de prendre elle-même les décisions liées à ses activités et en s'alignant sur le système de Bologne. Dans le cas où la décision n'appartient pas au rectorat – comme pour l'ouverture d'une nouvelle filière qui est décidée par le Comité gouvernemental –, la décision se fait toutefois sur proposition du rectorat. Pour certaines décisions importantes concernant l'enseignement ou la recherche, le rectorat s'appuie sur le préavis des Conseils de domaine.

### *Conclusion*

Le groupe d'experts estime, que dans les conditions-cadres dans lesquelles évolue la HES-SO, l'institution remplit largement ce standard. Il tient à souligner le travail important qui a été fait afin de trouver des chemins permettant de répondre à ce standard. Il mentionne toutefois qu'un effort peut encore être fait au niveau du lien entre la recherche et l'enseignement. D'une part en institutionnalisant ce lien pour ne pas le laisser reposer sur des initiatives personnelles, d'autre part en intégrant mieux les étudiants master dans la recherche et les étudiants bachelor dans les prestations de services afin de préparer la relève et de permettre le transfert du savoir vers les enseignements dispensés. Le groupe d'experts tient à formuler une recommandation allant en ce sens.

Le groupe d'experts évalue le standard 3.1 comme largement atteint.

### *Recommandation*

Le groupe d'experts recommande d'inciter les domaines à formuler une stratégie de renforcement des liens entre recherche, prestations de services et enseignement. Un élément de cette stratégie devrait expliciter comment intégrer la relève et les étudiants dans la recherche et les prestations de services et comment les domaines valorisent la recherche sur les méthodes et les contenus d'enseignement.

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.

### *Situation*

La HES-SO évalue ses activités d'enseignement sous différents angles. Le rectorat pilote les évaluations de filières d'études en bachelor et master. Il mandate l'AAQ pour les évaluations des filières de formation continue MAS et EMBA. De leur côté, les écoles organisent les évaluations des enseignements par les étudiants. Dans les deux premiers cas, l'évaluation se fait sur un cycle de sept ans. Dans le troisième, la périodicité est moins claire, de l'aveu même de l'institution dans son rapport d'autoévaluation, les démarches ne sont pas systématiques. Cela signifie que certains enseignements ne sont pas évalués. De plus, comme souvent lors des récoltes importantes d'informations, le traitement ainsi que la mise en place d'actions suite aux évaluations s'avèrent difficiles. La HES-SO n'échappe pas à cela, il y a une réticence de la part de certains enseignants à s'intéresser aux résultats de l'évaluation et à apporter des modifications aux contenus ou méthodes.

L'évaluation des activités de recherche se déroule de différentes manières. Elle se fait notamment par une évaluation par les pairs, par le monitoring interne via les conseils de domaines et le dicastère Recherche et Innovation et par le biais de U Multirank, qui compare les institutions avec des profils institutionnels similaires sur la base de données empiriques livrées par les institutions. Les outils de récolte des données pour les évaluations sont, au moment de la visite sur place par le groupe d'experts, en cours de révision.

Au sein de la HES-SO, l'évaluation des prestations de services est du ressort de chacune des écoles. Le rectorat leur donne le mandat de s'en charger en se basant sur les principes de qualité de la HES-SO. Les écoles ont le choix de la méthode qu'elles veulent utiliser en fonction de leur situation locale. Le reporting qualité permet de constater que l'évaluation est présente dans l'ensemble de l'institution.

### *Conclusion*

Le groupe d'experts a pu constater lors de la visite sur place que le système d'assurance de la qualité prévoit ce qui est demandé par le standard. Il est toutefois apparu assez clairement qu'il y a des manquements au niveau de l'application. Le but de l'évaluation des enseignements doit être communiqué clairement pour être accepté de tous. Pour que l'évaluation soit bien acceptée, il est important qu'elle soit comprise comme une appréciation de l'enseignement et non pas comme une critique de l'enseignant. En effet, les résultats de l'évaluation devraient viser une amélioration de l'enseignement sans constituer un jugement sur la personne. Il ne s'agit pas là de changer la méthode d'évaluation – une évaluation informelle peut très bien fonctionner dans une structure appropriée – il s'agit avant tout d'expliquer les raisons d'une évaluation et de définir des attentes communes au sein de l'institution, tout en laissant une liberté en fonction de la situation locale. Ces attentes communes favorisent également le traitement d'une partie des informations au niveau global. De plus, le groupe d'experts estime qu'il est nécessaire que ces évaluations obtiennent dans tous les cas un retour, et qu'en cas de non-action cela soit explicité. C'est pourquoi il propose une condition visant à mettre en place une systématisation des évaluations des activités d'enseignement et de leurs retours.

Finalement, pour ce qui concerne l'évaluation de la recherche, le groupe d'experts apprécie le fait que de nouveaux outils soient actuellement en cours d'implémentation. Il encourage, par le biais d'une recommandation, de mener à bien ces projets tout en rappelant que pour une institution comme la HES-SO, il est important que les évaluations prennent davantage en compte la pertinence relative à l'environnement local que la visibilité dans la communauté scientifique.

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

### *Condition 4*

La HES-SO systématisé l'évaluation des enseignements accompagnée d'un retour sur les résultats pour les étudiants.

### *Recommandation*

Le groupe d'experts recommande de concrétiser l'implémentation des outils permettant l'évaluation des activités de la recherche en prenant en compte la pertinence relative à l'environnement local.

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.
--

## *Situation*

Comme le présent rapport l'indique régulièrement, le système d'assurance de la qualité met en place différents outils pour permettre de s'assurer du respect des quatre principes propres à l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES) en matière d'assurance qualité, tels que définis dans les European Standards and Guidelines (ESG). Le standard 3.2 répond au principe 1 «Les institutions d'enseignement supérieur sont les principales responsables de la qualité de leur offre de formations et de services et de sa garantie.» Le standard 1.2 répond au principe 2 «L'assurance qualité répond à la diversité des systèmes, institutions, programmes et étudiants de l'enseignement supérieur.» Le standard 1.1 répond au principe 3 «L'assurance qualité favorise le développement d'une culture de la qualité.» Les standards 1.3 et 2.3 répondent au principe 4 «L'assurance qualité tient compte des besoins et des attentes des étudiants, de toutes les autres parties prenantes et de la société.»

En ce qui concerne les objectifs des ESG, la HES-SO y répond d'abord en participant à une procédure d'accréditation institutionnelle selon la LEHE. Cette procédure entre dans le cadre commun défini par une démarche en trois parties: assurance qualité interne (politique et système d'assurance de la qualité), assurance qualité externe (autoévaluation et autonomie), agence d'assurance qualité (experts et AAQ). L'institution répercute ce cadre sur certaines de ses évaluations. Elle y répond également en participant à plusieurs réseaux et en ayant des relations étroites avec des institutions en Suisse, France ou au Canada, ce qui permet d'accroître la confiance mutuelle internationale et faciliter ainsi sa reconnaissance. Pour ce qui est de la mobilité, l'institution mentionne concrètement ce point dans son «Plan d'intentions 2015-2020» et fait de «Accroître l'exposition internationale des étudiant-e-s et des enseignant-e-s» un objectif de développement stratégique. Les mesures prévues pour 2017 étaient: améliorer la mobilité des étudiants et du personnel, pérenniser les écoles d'été. Les étudiants ont confirmé être bien informés sur les possibilités de mobilité et être soutenus dans leurs démarches le cas échéant. Le taux de mobilité est d'ailleurs très élevé pour une HES. Au niveau de la communication sur l'EEES, la publication Info-Blogne mentionnée dans le rapport d'autoévaluation est mise en pause depuis 2016, les informations passent maintenant de manière plus informelle, soit dans des séances d'information, soit par des informations dans des newsletters, soit par le répondant mobilité.

Comme mentionné précédemment (voir standard 3.1), le système suisse ne permet pas aux HES de proposer un accès au 3<sup>e</sup> cycle. Cela ne permet donc pas de proposer une équivalence à Bologne des titres doctoraux dans des domaines uniquement enseignés dans les HES en Suisse. Il est aussi dès lors difficile de faire venir des chercheurs de ces branches en Suisse. Malgré cela, il y a plus de 150 doctorants dans les laboratoires de la HES-SO. Une centaine de ces doctorants effectue une thèse sous la codirection d'un professeur de la HES-SO, dont environ un tiers est inscrit dans une université étrangère. Cette manière de faire permet l'accès indirect au 3<sup>e</sup> cycle, mais ne résout pas entièrement le problème lié aux professions non universitaires en Suisse comme la musique ou la conservation-restauration.

## *Conclusion*

Le groupe d'experts estime que la HES-SO fait tout son possible, et avec d'excellents résultats, pour respecter les principes et objectifs liés à l'EEES dans les conditions qui lui sont imposées. Il considère tout de même important de continuer les démarches visant à faire reconnaître le 3<sup>e</sup> cycle dans les HES suisses, il en va également de la reconnaissance scientifique des professions qu'elle enseigne. Il encourage à continuer d'explorer toutes les voies possibles, particulièrement au niveau des partenariats avec d'autres institutions, afin de renforcer son engagement dans les activités du troisième cycle. Ce faisant, la HES-SO devrait tenir compte de tous les éléments suivants:

- les différentes exigences des disciplines de son portefeuille, en particulier lorsqu'elles couvrent le 3<sup>e</sup> cycle ailleurs en Europe;

- les besoins des étudiants en master qui souhaitent passer au niveau supérieur sans changer d'établissement ou de pays;
- la nécessité – s'il y a la volonté de créer un environnement scientifique visant une recherche dynamique et durable liée à un enseignement de haute qualité – de développer une masse critique d'activités axées sur la recherche, y compris d'études de troisième cycle.

Le groupe d'experts formule une recommandation allant en ce sens.

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

#### *Recommandation*

Le groupe d'experts recommande à la HES-SO de renforcer les structures et les partenariats permettant l'accès au 3<sup>e</sup> cycle, particulièrement dans les domaines où la relève ne dispose pas de la possibilité d'accomplir un doctorat auprès d'une haute école universitaire.

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.

#### *Situation*

La HES-SO a fixé des critères d'admission de manière à respecter la LEHE. Ceux-ci sont définis dans un règlement pour le bachelor et un règlement pour le master. Ils sont disponibles sur le site internet de l'institution. Pour régler la question de la reconnaissance des titres particuliers, le rectorat a mis en place soit des explications de texte supplémentaires (pour les titres étrangers par exemple), soit des recommandations non contraignantes (pour les titres décernés par des écoles privées). C'est de la responsabilité des écoles de décider si elles suivent la recommandation.

La HES-SO dispose d'une commission d'admission qui permet la centralisation de l'information et une coordination destinées à assurer une bonne consistance au sein de la HES-SO, indépendamment des différentes composantes. Cette commission travaille en collaboration avec les commissions d'admission des écoles et des domaines.

Des limitations d'admission peuvent être décidées au niveau politique par le comité gouvernemental en fonction des situations locales. Elles s'appliquent directement à une école et pas à l'institution dans sa globalité. Il existe deux manières d'appliquer une régulation, soit en limitant le nombre d'admissions en première année, soit en limitant la fréquentation totale d'une filière. Cela se produit parfois, comme le mentionne le rapport d'autoévaluation citant des limitations temporaires localement mises en place en 2017 pour les candidats non-résidents et porteurs de titres étrangers pour la filière bachelor en soins infirmiers à Genève.

Au niveau des recours juridiques sur l'admission, l'évaluation des étudiants ou l'attribution des diplômes, il existe des possibilités au niveau des écoles, des cantons et intercantonales. La HES-SO dispose d'un groupe de répondants juridiques qui travaille sur des cas particuliers, de bonnes pratiques, etc. A titre préventif et afin de faciliter le traitement des cas, une cartographie des aspects juridiques a été faite au sein de l'institution pour le rectorat. Cela a permis d'établir une cohérence entre les textes juridiques horizontalement entre filières et domaines et verticalement dans les composantes. Cette démarche s'applique à tous les règlements: généraux, de filières, d'écoles, etc., et cela en français et en allemand dans les cantons

bilingues.

#### *Conclusion*

Le groupe d'experts s'est interrogé sur la constance des critères d'admission, notamment en raison des réglementations spéciales parfois mises en place. Il en est arrivé à la conclusion que celles-ci résultaient d'une décision politique et n'étaient donc pas imputables à l'institution et à son système d'assurance de la qualité.

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

### **Domaine 4: Ressources**

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

#### *Situation*

Le financement de la HES-SO provient à 87% de la Confédération et des Cantons, le reste se répartit entre le financement par l'accord intercantonal sur les hautes écoles spécialisées (AHES), les taxes d'études et des produits de tiers. Ces deux dernières sources de revenus sont perçues directement par les écoles et non pas par la HES-SO. Pour en assurer la transparence, chaque franc est annoncé dans un outil unifié pour l'ensemble de l'institution. Ces ressources financières, ainsi que l'infrastructure immobilière et les ressources en personnel sont considérées comme suffisantes par l'institution pour accomplir ses objectifs. La provenance des fonds et l'appartenance de l'immobilier aux cantons en assurent leur pérennité. De plus, si un canton souhaitait se retirer, il devrait donner un préavis de quatre ans, permettant ainsi aux étudiants en cours de formation de terminer leur cursus. Au niveau de l'infrastructure toutefois, des complications ont été perçues dans la structure informatique: à multiples composantes, multiples infrastructures. Jusqu'à maintenant, les composantes ont eu la responsabilité de leurs structures, ce qui a amené à une prolifération des centres de calcul, applications et logiciels. Cela a pour conséquence de présenter un risque au niveau de la multiplication des coûts (mises à jour, licences, déplacements, etc.), de la durabilité (dispersion du savoir) et de la compatibilité. La situation est toutefois en train d'évoluer avec réflexion en cours sur la mise en commun de certains outils, comme cela se fait déjà pour les ressources documentaires qui souscrivent à des archives et bibliothèques communes.

Les conditions de l'affectation du financement sont définies dans le «Règlement financier de la HES-SO 2017-2020» qui fixe les principes de gestion financière applicables à la gestion des ressources de la HES-SO. Il y est notamment détaillé le mode de répartition des contributions financières des cantons partenaires et le mode de détermination des montants versés aux hautes écoles. Actuellement, les montants sont distribués selon trois clés de répartition. Les hautes écoles perçoivent directement les taxes d'études et les fonds de tiers, en particulier les subsides provenant des agences de financement de la Ra&D, ainsi que des contributions des cantons partenaires en vue de financer les conditions locales particulières ou des missions en lien avec la stratégie cantonale.

#### *Conclusion*

Le groupe d'experts a pu constater sur place lors des entretiens avec les différents groupes représentatifs que la pérennité des ressources financières, en infrastructures et en personnel est assurée. Il est cependant apparu que la clef de répartition actuelle des ressources au sein



de la HES-SO laisse une marge de manœuvre extrêmement faible à l'institution la privant de constituer des réserves ou de prendre en compte les besoins locaux lors de l'attribution des ressources. L'institution ne peut donc pas prendre en compte les besoins dus à l'évolution de son environnement qui nécessiteraient pourtant une vraie prise en compte dans la stratégie de la HES-SO. Sans possibilité de constituer des ressources dédiées, il est difficile de pouvoir répondre aux défis, d'autant plus si ceux-ci n'ont pas été anticipés lors de l'élaboration du plan stratégique. Cette allocation non optimale des ressources en raison de la rigidité du système risque d'entraver la bonne réponse de la HES-SO aux évolutions de son environnement, notamment à celles du marché du travail. Le groupe d'experts pense ici particulièrement à la question de la transformation numérique, de l'industrie 4.0, de l'interdisciplinarité ou à des leviers pour pallier des pénuries en personnel dans des domaines spécifiques. Il est convaincu qu'une partie du budget devrait être attribuée avec une certaine liberté d'utilisation dans des cas justifiés. Le groupe d'experts considère que, malgré la marge de manœuvre très limitée de la HES-SO sur l'attribution des finances, l'institution fait ce qu'elle doit pour ce standard. Il émet toutefois une recommandation dans l'idée d'ouvrir la réflexion sur d'autres manières de distribuer les fonds afin de pouvoir s'adapter et répondre aux défis émergents d'intérêt pour l'ensemble de la HES-SO.

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

#### Recommandation

Le groupe d'experts recommande à la HES-SO d'étudier et de formuler avec les cantons partenaires une nouvelle clef de répartition budgétaire afin que le rectorat de la HES-SO puisse disposer de la marge de manœuvre nécessaire pour répondre aux défis de son environnement et aux responsabilités que les cantons lui attribuent.

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.

#### *Situation*

Des règles communes comprenant le catalogue des fonctions académiques, les conditions d'engagement et les missions principales de chaque fonction sont mentionnées dans la convention intercantonale et inscrites dans la typologie des fonctions, document adopté par le Comité gouvernemental en 2014. Elles s'appliquent à l'intégralité de la HES-SO.

Par ailleurs, l'institution est en train de mettre en place une typologie unifiée des fonctions pour le personnel d'enseignement et de recherche. Les composantes ont jusqu'à 2020 pour appliquer cette typologie qui permet de définir des exigences par type de profil et ainsi de s'assurer de la qualification du personnel. En plus de cela, et afin de correspondre aux caractéristiques spécifiques d'une HES, l'institution exige un double profil académique et professionnel. Pour satisfaire cette double exigence, il est demandé au corps professoral d'avoir une expérience pratique d'au moins cinq ans et un doctorat (ou une expérience scientifique reconnue comme équivalente). Le groupe d'experts a appris lors de la visite sur place que toutes les écoles ne recrutent pas activement du personnel doté du double profil académique et professionnel. Néanmoins, cette situation, conscrite aux écoles où la typologie n'a pas encore été appliquée, devrait être corrigée d'ici 2020 grâce au déploiement de la typologie.

Suite à la mise en place complète de la typologie, le rectorat de la HES-SO prévoit une évaluation globale de sa mise en œuvre. Le groupe d'experts n'a pas constaté de non-respect

de l'exigence des cinq ans d'expérience professionnelle dans les écoles où la typologie est déjà en application.

#### *Conclusion*

Le groupe d'experts estime que le système d'assurance de la qualité prévoit ce qui est demandé dans le standard par rapport à la qualification du personnel, mais il constate qu'actuellement il ne le permet pas encore entièrement. Cela est dû au fait que la typologie n'est pas encore mise en place partout, rendant le contrôle lacunaire. Afin de corriger cette situation, le groupe d'experts propose une condition.

Le groupe d'experts évalue le standard 4.2 comme partiellement atteint.

#### *Condition 5*

La HES-SO s'assure de l'implémentation de la typologie des fonctions pour le personnel d'enseignement et de recherche dans l'ensemble des composantes.

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.

#### *Situation*

Les cahiers des charges du personnel enseignant prévoient que 10% du temps de travail soient consacrés au développement professionnel. Cela peut par exemple se faire sous forme de formations ou de congés scientifiques afin de répondre aux besoins des différents profils. Afin de dispenser des formations en lien avec l'institution, la HES-SO a mis en place un centre de développement professionnel (DEVPRO) à Fribourg. Celui-ci propose actuellement environ 80 cours dans des thématiques allant de l'organisation à la didactique en passant par la communication et l'évaluation. Il existe également des initiatives internes à certaines composantes pour proposer des formations spécifiques à certaines thématiques. Le personnel administratif et technique a également accès au catalogue de formations. Il a toutefois été constaté lors de la visite sur place qu'une partie d'entre eux n'a pas reçu cette information ou ne trouve pas de cours en lien avec sa fonction. Ils ont par contre la possibilité, dans certains cas, de suivre des formations dispensées par le canton qui les emploie.

La HES-SO, comme l'ensemble des HES, fixe des exigences liées à la pratique professionnelle pour l'embauche de son personnel d'enseignement et de recherche (voir standard 4.2). Celles-ci compliquent potentiellement le soutien de la relève, elles limitent en effet le nombre de candidats potentiels ayant cette pratique professionnelle et ayant également acquis l'expérience académique requise. Toutefois, pour encourager la relève, la typologie des fonctions de la HES-SO prévoit la possibilité de prétitulariser conditionnellement, et sur concours, un membre du corps intermédiaire afin de lui permettre de renforcer son expérience académique. Celui-ci se voit dès lors nommé au poste de professeur HES assistant avec comme perspective la promotion au rang de professeur associé une fois l'expérience académique acquise. En procédant ainsi, l'institution soutient le développement de carrière de la relève scientifique.

#### *Conclusion*

Le groupe d'experts estime que la HES-SO propose un large panel de formations à son personnel et soutient ainsi le développement de carrière. Il note également qu'elle a su trouver un moyen satisfaisant pour la relève scientifique malgré les exigences pratiques qu'elle fixe. Le groupe d'experts constate toutefois qu'une partie du personnel administratif et technique n'est

pas informé sur les possibilités de formation proposées par le centre DEVPRO et qu'un effort doit être fait pour ainsi toucher l'ensemble du personnel. C'est pourquoi il formule une recommandation allant en ce sens.

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

#### *Recommandation*

Le groupe d'experts recommande à la HES-SO de communiquer sur les formations proposées à l'ensemble du personnel, y compris au personnel administratif et technique.

### **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.

#### *Situation*

Le site internet de la HES-SO consacre une partie de son domaine à l'«Accréditation institutionnelle» et une autre partie à «La qualité à la HES-SO». La stratégie d'assurance qualité, des explications générales, de la documentation et diverses activités organisées dans ce cadre sont disponibles sur ces pages.

Pour atteindre les différents groupes représentatifs, la HES-SO communique ouvertement sur son système assurance qualité. On trouve notamment sur le site un «Qui fait quoi?», une page «Qualité de l'enseignement», une page «Qualité de la recherche» et une page «Pilotage». Le défi est de faire passer ces informations dans l'ensemble de l'institution de manière proactive. Pour ce faire, la HES-SO a prévu une stratégie de communication pour l'accréditation institutionnelle qui prévoit des moyens allant en ce sens. Il s'agit de news sur le site, des réseaux sociaux, de rencontres, de concours et de communiqués de presse. Cependant, communiquer sur la qualité est un véritable enjeu, cela reste abstrait pour une bonne partie du public ciblé. Les responsables communication se rencontrent pour des échanges ouverts sur les bonnes pratiques et les collaborateurs actifs dans le domaine essaient de parler de qualité sans la nommer, en passant par le biais des évaluations, de la participation, etc. C'est visiblement un moyen efficace de transmettre des messages. Il existe diverses initiatives vouées à faire participer les membres de la communauté HES-SO, le résultat de celles-ci est encore très mitigé.

Dans sa communication, la HES-SO montre une grande transparence sur les résultats au niveau global de l'institution. Si la procédure d'accréditation institutionnelle n'est pas encore terminée, l'institution a déjà publié son rapport d'autoévaluation sur son site internet alors qu'elle n'est pas tenue de le faire. Celui-ci contient de nombreux résultats d'évaluations et est accessible à tous. La volonté et les outils existent pour faire connaître les résultats à l'ensemble de groupes représentatifs, notamment avec la prise en compte de l'allemand en plus du français dans les cantons concernés. Il est toutefois difficile d'évaluer la réception desdits résultats, les rares indicateurs pourraient être la forte participation aux élections au sein de la HES-SO, la médiatisation sur les nouvelles filières ou l'augmentation du nombre d'inscriptions.

#### *Conclusion*

Le groupe d'experts a pu constater sur place que la communication sur l'assurance qualité est et restera un défi. Il estime cependant qu'il y a un bon dynamisme et une volonté d'atteindre

l'ensemble des groupes représentatifs. Les structures en place permettent à la HES-SO de remplir ce standard.

Le groupe d'experts 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.

#### *Situation*

La HES-SO publie de nombreuses brochures couvrant ses activités globales ou thématiques. On y trouve notamment le rapport annuel, le Vademecum, les brochures formations, les brochures recherche, les brochures internationales et les brochures qualité. Les brochures formations se répartissent en thématiques: bachelor, master et formation continue. Il existe une brochure bachelor par domaine ainsi qu'une générale sur les formations bachelor. Pour ce qui est des brochures master, il en existe une par domaine. Finalement, les brochures formation continue concernent «Ingénierie et Architecture», «Musique et Arts de la scène» et «Economie et Services». L'intégralité des programmes d'études bachelor et master est couverte par ces publications. Les formations continues qui ne disposent pas d'une brochure, peuvent compter, au même titre que celles pour lesquelles une brochure existe, sur des informations complètes disponibles sur le site internet de l'institution.

Chaque brochure formation contient, entre autres, des informations sur le diplôme qu'elle décerne. On y retrouve des informations sur les spécificités du titre, le contenu et la forme de la formation, les aspects financiers et les perspectives professionnelles. Ces contenus sont également disponibles directement sur le site sur la page de chaque formation.

#### *Conclusion*

Le groupe d'experts estime que la HES-SO communique avec précision sur l'ensemble de ses activités. Il ne doute pas de l'objectivité des informations; la visite sur place, le rapport d'autoévaluation public et les renseignements sur les perspectives professionnelles ne laissent pas de place au doute.

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

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

Le système d'assurance de la qualité de la HES-SO fonctionne dans son ensemble. Il connaît encore quelques défauts de jeunesse, mais est adapté à la structure complexe de l'institution. Les données que le système fournit et les informations obtenues lors des entretiens pendant la visite sur place ont démontré que le système d'assurance de la qualité est opérationnel et doit permettre de répondre aux besoins. Il est également accepté et soutenu par les membres de la communauté HES-SO.

Les forces constatées du système d'assurance de la qualité sont les suivantes:

- celui-ci est bien pensé et adapté à l'organisation de la HES-SO;

- il existe un double système d'évaluation, celui des filières en plus de l'évaluation de l'enseignement local;
- le système d'assurance qualité permet une évaluation des instituts de recherche en plus d'une évaluation de la qualité de la recherche au niveau des projets par les bailleurs de fonds;
- le système d'assurance qualité permet à tous les niveaux d'avoir droit à un dialogue de proximité avec le rectorat;
- le système d'assurance qualité est prévu pour l'ensemble des parties prenantes de l'institution.

Les défis constatés du système d'assurance de la qualité concernent le fait que celui-ci est établi depuis peu de temps. Il en découle que les collaborateurs en ont encore une connaissance relativement peu développée. Malgré l'existence de structures autorisant la participation des étudiants, le système d'assurance de la qualité rencontre encore des difficultés en matière de participation estudiantine. Enfin, le système d'assurance de la qualité n'assure pas aux étudiants l'obtention d'un retour au sujet de leurs évaluations et de leurs résultats.

Les recommandations et conditions formulées par le groupe d'experts permettent à la HES-SO d'aborder ces défis.

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

Les recommandations ci-dessous ont été formulées par le groupe d'experts suite à la lecture du rapport d'autoévaluation et de la visite sur place. Le groupe d'experts tient toutefois à attirer l'attention de la HES-SO 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

Pas de recommandation

Domaine 2: Gouvernance

Le groupe d'experts recommande à la HES-SO de mettre en place un tableau de bord permettant au rectorat de la HES-SO de bénéficier d'une vision plus globale pour l'analyse et le traitement des données à des fins d'aide au pilotage.

Le groupe d'experts recommande à la HES-SO d'intégrer l'écologie parmi ses objectifs en matière de développement durable.

Le groupe d'experts recommande à la HES-SO de s'assurer avec les différentes parties prenantes concernées que les mesures prises dans le cadre de l'égalité des chances sont ensuite évaluées.

Domaine 3: Enseignement, recherche et prestations de services

Le groupe d'experts recommande d'inciter les domaines à formuler une stratégie de renforcement des liens entre recherche, prestations de services et enseignement. Un élément de cette stratégie devrait expliciter comment intégrer la relève et les étudiants dans la recherche et les prestations de services et comment les domaines valorisent la recherche sur les méthodes et les contenus d'enseignement.

Le groupe d'experts recommande de concrétiser l'implémentation des outils permettant l'évaluation des activités de la recherche en prenant en compte la pertinence relative à l'environnement local.

Le groupe d'experts recommande à la HES-SO de renforcer les structures et les partenariats permettant l'accès au 3<sup>e</sup> cycle, particulièrement dans les domaines où la relève ne dispose pas de la possibilité d'accomplir un doctorat auprès d'une haute école universitaire.

#### Domaine 4: Ressources

Le groupe d'experts recommande à la HES-SO d'étudier et de formuler avec les cantons partenaires une nouvelle clef de répartition budgétaire afin que le rectorat de la HES-SO puisse disposer de la marge de manœuvre nécessaire pour répondre aux défis de son environnement et aux responsabilités que les cantons lui attribuent.

Le groupe d'experts recommande à la HES-SO de communiquer sur les formations proposées à l'ensemble du personnel, y compris au personnel administratif et technique.

#### Domaine 5: Communication interne et externe

Pas de recommandation

## 6 Proposition d'accréditation du groupe d'experts

Sur la base du rapport d'autoévaluation de la HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale du 10.07.2018 et de la visite sur place qui s'est déroulée du 29.10.2018 au 31.10.2018, le groupe d'experts propose à l'intention de l'agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ de prononcer l'accréditation de la HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale avec les conditions suivantes:

#### Condition 1:

La HES-SO met en place un dispositif afin de favoriser la participation du corps étudiant, notamment au niveau des associations, au développement du système d'assurance de la qualité avec pour but d'assurer une cohérence dans la durée.

#### Condition 2:

La HES-SO met en place des conditions-cadres pour encourager les associations locales à s'établir et à se coordonner, pour pouvoir ainsi agir comme interlocutrices du rectorat.

#### Condition 3:

La HES-SO met en place un système incitatif permettant de favoriser les initiatives liées au développement durable selon une ligne directrice.

#### Condition 4:

La HES-SO systématise l'évaluation des enseignements accompagnée d'un retour sur les résultats pour les étudiants.

#### Condition 5:

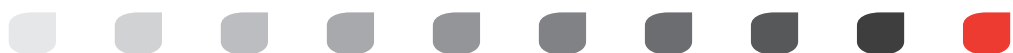
La HES-SO s'assure de l'implémentation de la typologie des fonctions pour le personnel d'enseignement et de recherche dans l'ensemble des composantes.



## **Section D**

**Prise de position de la HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale**

20 février 2019



HES-SO  
LUCIANA VACCARO - RECTRICE  
ROUTE DE MOUTIER 14  
CASE POSTALE 452 - 2800 DELÉMONT 1  
T +41 58 900 00 00  
LUCIANA.VACCARO@HES-SO.CH  
WWW.HES-SO.CH

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

Delémont, le 20 février 2019

**Accréditation institutionnelle selon la LEHE  
Prise de position de la HES-SO sur le rapport des experts du 10 janvier 2019**

Cher Monsieur,

La HES-SO – et le Rectorat en particulier – tient tout d'abord à remercier le groupe d'experts pour la qualité et la pertinence des échanges durant leur visite effectuée à Delémont et Lausanne du 29 au 31 octobre 2018. Leur regard bienveillant mais critique et constructif a été très apprécié de tous.

Nos remerciements vont également à l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) pour l'excellente conduite de la procédure et pour la possibilité qui nous est donnée de prendre position sur le rapport des experts et la proposition d'accréditation à l'intention du Conseil suisse d'accréditation (CSA).

La présente prise de position a été élaborée avec l'aide du Comité de pilotage Accréditation, et adoptée par le Rectorat le 19 février 2019 sur préavis du Comité directeur et du Conseil de concertation.

Nous notons tout d'abord avec satisfaction que les expert-e-s considèrent la grande majorité des standards comme entièrement (10) ou largement (3) atteints. Ils évaluent globalement le système qualité de la HES-SO comme bien pensé et adapté à l'organisation de l'institution. Ils constatent que ce système qualité interne est global, systémique, agile, qu'il soutient le pilotage stratégique, opérationnel et financier de la HES-SO, qu'il couvre l'ensemble des besoins de l'institution, favorise la documentation, l'évaluation, le maintien de la qualité des activités ainsi que son amélioration. Le système qualité permet en outre de promouvoir le développement d'une culture qualité en incluant toutes les parties prenantes de l'institution. Les expert-e-s ont eu le sentiment que le système qualité est accepté et soutenu par les membres de la communauté HES-SO.

En ce qui concerne plus spécifiquement les missions académiques, le groupe d'experts voit comme une force notre double approche dans l'évaluation de l'enseignement qui comprend, en plus des traditionnelles évaluations des enseignements par les étudiant-e-s, un dispositif d'évaluation des filières d'études. Il souligne également comme une force la démarche d'évaluation des entités de Ra&D, qui vient compléter les traditionnelles évaluations par les pairs et le monitoring des activités de Ra&D par l'institution. Nous voyons cela comme un encouragement à poursuivre nos réflexions au-delà du strict minimum et comme la reconnaissance d'une maturité institutionnelle en matière



d'assurance et de développement de la qualité. Nous voyons également dans le retour des expert-e-s un encouragement à soutenir le développement de notre système qualité au service de la qualité de nos missions académiques dans une logique de plus-value pour l'institution et ses acteurs.

Nous considérons les recommandations et les conditions comme autant d'axes de travail et de leviers qui vont nous permettre de progresser dans le développement d'un système qualité que les expert-e-s évaluent par ailleurs de manière très positive.

Nous confirmons par la présente pouvoir remplir les conditions dans le délai proposé de deux ans à compter de la date de décision d'accréditation, avec une réserve toutefois pour la condition 5 dont la mise en œuvre dépasse la compétence de la HES-SO, et nous nous permettons de formuler les commentaires suivants :

*Condition 1 (standard 1.3)*

*La HES-SO met en place un dispositif afin de favoriser la participation du corps étudiant, particulièrement au niveau des associations, au développement du système d'assurance de la qualité avec pour but d'assurer une cohérence dans la durée.*

Cette condition comprend deux aspects : la participation des étudiant-e-s au développement du système qualité et le renforcement des associations étudiantes dans la durée (voir aussi condition 2). Nous pensons comme les expert-e-s que les associations étudiantes sont essentielles au bon fonctionnement d'une institution et qu'il est important de renforcer ou consolider là où nécessaire les conditions-cadres pour permettre le développement ou le maintien des associations étudiantes et leur bon fonctionnement. Ces conditions-cadres doivent permettre ou faciliter une continuité, le maintien d'une mémoire associative dans le contexte particulier des HES où les étudiant-e-s restent peu de temps dans l'institution.

Une association étudiante forte servira bien sûr d'interlocutrice privilégiée pour la direction de la haute école et contribuera ainsi au développement du système qualité et plus largement au développement de la qualité dans l'institution. Mais il nous semble essentiel de souligner l'importance des instances participatives dans le dialogue entre les directions et les groupes représentatifs car ces instances sont constituées d'élue-e-s qui représentent de façon légitime leur corps d'appartenance. S'il est effectivement important de renforcer la prise en compte des avis et besoins des étudiant-e-s dans le développement des éléments du système qualité qui les concernent, nous pensons que ce dialogue doit se faire par de multiples canaux et configurations ; via les associations bien sûr mais aussi dans les instances participatives, les groupes ad hoc ou lors de phases pilotes de développement de démarches qualité. Pour ces raisons, nous suggérons de remplacer dans la condition le terme « particulièrement » par « notamment » ou « par exemple ».

*Condition 2 (standard 2.3)*

*La HES-SO met en place des conditions-cadres pour encourager les associations locales à s'établir et à se fédérer au sein d'une faîtière, qui pourrait ainsi agir comme interlocutrice du rectorat au niveau global.*

Le groupe d'experts considère que « le système d'assurance de la qualité permet d'assurer la participation des groupes représentatifs et cela en toute indépendance » (p. 9 du rapport). Nous comprenons donc que la HES-SO remplit les exigences fixées par le standard 2.3.

Malgré cela, les expert-e-s souhaitent que la HES-SO renforce la participation des groupes représentatifs, notamment par le biais des associations. La condition posée par le groupe d'experts concerne uniquement les associations et leur capacité à se fédérer à l'échelle de la HES-SO, comme le fait déjà la FRAP, la fédération romande des associations de personnel de la HES-SO. Les expert-e-s ne proposent toutefois aucune analyse supplémentaire à celle déjà faite au sujet

des associations étudiantes en lien avec le standard 1.3 ; l'évaluation qu'ils font du standard 2.3 est consacrée uniquement aux instances participatives formelles. A noter que l'AAQ souligne que l'accent mis sur la forme de l'association ne peut être directement dérivé du standard.

Nous pensons comme le groupe d'experts qu'il est important de renforcer la participation des groupes représentatifs au-delà des instances formelles, comme il est important de renforcer le sens des instances elles-mêmes ; des réflexions sont déjà en cours à ce sujet. Nous sommes également d'avis qu'il faut favoriser les associations locales et leur fédération au niveau de la HES-SO, en particulier, comme le soulignent les expert-e-s, pour les étudiant-e-s (voir condition 1) et le corps intermédiaire. Dans ce sens, nous ne contestons pas la condition. Toutefois, considérant que les expert-e-s ne livrent aucune analyse complémentaire à celle déjà donnée dans le cadre de la condition 1 et que la HES-SO semble par ailleurs remplir ce standard, nous nous interrogeons sur le bien-fondé de cette condition et la pertinence d'en faire plutôt une recommandation.

*Condition 3 (standard 2.4)*

*La HES-SO met en place un système incitatif permettant de favoriser les initiatives liées au développement durable selon une ligne directrice.*

Le Rectorat a profité de l'accréditation institutionnelle pour se saisir du dossier Développement durable (DD). Après un état des lieux des actions en matière de développement durable dans ses hautes écoles, il a adopté sa propre stratégie (sur son périmètre d'action), qui doit encore être mise en œuvre, et assuré la mise sur pied d'une plateforme DD au sein de la HES-SO. Une stratégie à l'échelle de la HES-SO doit venir dans un deuxième temps, après une phase de dialogue et de partage sur cette thématique. Nous comprenons cette condition comme une volonté du groupe d'experts de nous voir accélérer les travaux d'élaboration d'une politique cadre à l'échelle de la HES-SO et assurer que le projet de plateforme DD se déploie de manière à favoriser les initiatives locales dans un cadre partagé.

*Condition 4 (standard 3.2)*

*La HES-SO systématise l'évaluation des enseignements accompagnée d'un retour sur les résultats pour les étudiants.*

L'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s (EEE) est une démarche centrale du système qualité de la HES-SO. Nous partageons le constat du groupe d'experts sur les défis qui persistent en matière de retour vers les étudiant-e-s et comprenons cette condition comme un besoin de poursuivre nos efforts, tant au niveau des hautes écoles et des Domaines que de la HES-SO, afin d'assurer une cohérence institutionnelle au dispositif tout en permettant la marge de manœuvre nécessaire aux hautes écoles.

*Condition 5 (standard 4.2)*

*La HES-SO s'assure de l'implémentation de la typologie des fonctions pour le personnel d'enseignement et de recherche dans l'ensemble des composantes.*

La typologie des fonctions adoptée par le Comité gouvernemental le 20 novembre 2014 doit être mise en œuvre d'ici 2020. Les cantons de Genève et Valais ont déjà opéré la bascule ; Vaud, Fribourg et la région Arc sont en cours. L'implémentation formelle de la typologie des fonctions relève des cantons. A noter d'ailleurs que la mise en œuvre de la typologie des fonctions dans le canton de Vaud devra encore faire l'objet d'une adaptation de la législation cantonale, laquelle n'est prévue qu'en 2022.

L'exigence étant déjà imposée par le Comité gouvernemental, la condition formulée par les expert-e-s paraît quelque peu redondante. Le risque existe aussi qu'elle ne puisse être remplie dans les délais car sa mise en œuvre dépasse la compétence de la HES-SO. Cela dit, nous comprenons cette condition comme un signe donné par les expert-e-s de l'importance de cet instrument et de sa mise en œuvre dans l'ensemble des hautes écoles de la HES-SO avec une attention particulière sur les exigences de double profil pour personnel d'enseignement et de recherche.

Le groupe d'experts a également formulé huit recommandations pour appuyer le développement du système qualité de la HES-SO. Elles seront étudiées attentivement et mises en œuvre de la façon la plus pertinente pour notre institution. Le rapport des experts nous permettra par ailleurs d'actualiser notre plan d'action qualité, qui sera discuté par les parties prenantes et instances concernées avant sa mise en œuvre.

Enfin, la HES-SO – et son Rectorat en particulier – souhaite rappeler tout le bénéfice que l'autoévaluation a apporté à l'institution. La HES-SO s'est prise au jeu du regard rétrospectif et prospectif, de l'analyse et de l'autocritique dans une logique de développement institutionnel.

En vous remerciant pour l'attention que vous voudrez bien porter à cette prise de position, nous vous prions d'agréer, cher Monsieur, nos salutations distinguées.



Luciana Vaccaro  
Rectrice

**Copies :** Geneviève Le Fort, vice-rectrice Qualité de la HES-SO  
Membres du COPIL Accréditation  
Membres du Comité directeur et du Conseil de concertation de la HES-SO

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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

