



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 HEP Fribourg

Rapport d'évaluation externe | 16 décembre 2022



Contenu:

Section A – Décision du Conseil suisse d'accréditation

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

Section C – Rapport des experts

Section D – Prise de position de la HEP Fribourg



Section A

Décision du Conseil suisse d'accréditation

16 décembre 2022



Décision du Conseil suisse d'accréditation

Accréditation institutionnelle de la Haute Ecole pédagogique Fribourg (HEP | PH FR)

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 Ecole pédagogique Fribourg (ci-après HEP | PH FR) a déposé, auprès du Conseil suisse d'accréditation (ci-après Conseil d'accréditation ou CSA) et en date du 12 juin 2020, une demande d'accréditation institutionnelle en tant que «haute école pédagogique» selon l'article 8, alinéa 1 de l'ordonnance d'accréditation.

La HEP | PH FR a choisi l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (ci-après AAQ) comme agence d'accréditation.

La HEP | PH FR a choisi le français comme langue de la procédure conformément à l'article 9, alinéa 7 de l'ordonnance d'accréditation LEHE.

Le Conseil d'accréditation a décidé le 25 septembre 2020, en vertu de l'article 4, alinéa 2 de l'ordonnance d'accréditation LEHE, d'entrer en matière sur la demande de la HEP | PH FR et a transmis le dossier à l'AAQ.

L'AAQ a ouvert la procédure le 4 mars 2021.

Le groupe d'experts a vérifié, sur la base du rapport d'autoévaluation du 31 mars 2022 et de la visite sur place du 23 au 24 juin 2022, si les conditions d'accréditation selon l'article 30 LEHE sont remplies et a consigné ses conclusions dans un rapport.

L'AAQ a formulé le projet de proposition d'accréditation sur la base des documents pertinents pour la procédure – en particulier le rapport d'autoévaluation et le rapport du groupe d'experts – et a soumis le rapport du groupe d'experts ainsi que la demande de l'agence à la HEP | PH FR le 22 septembre 2022 pour prise de position.

La HEP | PH FR a pris position sur le rapport du groupe d'experts et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ le 5 octobre 2022.

En date du 18 octobre 2022, l'AAQ a proposé au Conseil d'accréditation d'accréditer la HEP | PH FR en tant que «haute école pédagogique».

III. Considérants

1. *Évaluation du groupe d'experts*

Selon les considérants de la proposition d'accréditation de l'agence, le groupe d'experts formule dans son rapport les considérants suivants:

«L'évaluation globale de la HEP Fribourg par le groupe d'expert-e-s est positive. Parmi les aspects positifs, le groupe d'expert-e-s souligne que la HEP Fribourg a mis en place le système d'assurance qualité en très peu de temps et qu'elle a impliqué tous les groupes représentatifs. Il en résulte une culture de la qualité soutenue par toutes les actrices et tous les acteurs de l'institution. Les étudiant-e-s, quant à eux, apprécient le fait que la HEP ait créé un espace de dialogue. Le groupe d'expert-e-s souligne également le rôle des mentors dans le développement continu.

Mais le groupe d'expert-e-s voit aussi une marge de progression: le système d'assurance qualité étant encore jeune, il doit encore être consolidé. La communication interne doit veiller à ce qu'il soit compris par toutes les actrices et tous les acteurs. Dans le domaine des ressources humaines (évaluation et développement du personnel), le travail doit encore être poursuivi afin de proposer des processus clairs et équitables. La réalisation des objectifs en matière d'égalité des chances doit faire l'objet d'un suivi attentif.

Dans l'ensemble, les analyses et les évaluations du groupe d'expert-e-s permettent de conclure que la HEP Fribourg dispose d'un système d'assurance qualité qui couvre tous les domaines et processus de la haute école. Le groupe d'expert-e-s estime donc que la condition centrale pour l'accréditation institutionnelle selon l'art. 30 LEHE est satisfaite.

Le groupe d'expert-e-s estime toutefois que des corrections doivent être apportées sur cinq standards:

Qualité de l'enseignement, de la recherche et des prestations de services (art. 30, al. 1, let. a, ch. 1, LEHE ; standards 1.2 et 1.4)

Qualification du personnel (art. 30, al. 1, let. a, ch. 1, LEHE ; standard 4.2)

Direction et organisation efficaces (art. 30, al. 1, let. a, ch. 3, LEHE ; standard 2.2)

Promotion de l'égalité des chances et de l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes (art. 30, al. 1, let. a, ch. 3, LEHE ; standard 2.5)

Dans son analyse du standard 1.2, le groupe d'expert-e-s constate que le système d'assurance qualité de la HEP Fribourg est certes intégré dans la stratégie de l'institution, mais que sa mise en œuvre n'est pas encore effective. Le groupe d'expert-e-s estime donc que le standard est partiellement atteint et recommande par conséquent une condition:

Condition 1 (Standard 1.2):

La HEP Fribourg démontre l'opérationnalisation du système d'assurance de la qualité dans l'ensemble de l'institution.

Dans son analyse du standard 1.4, le groupe d'expert-e-s constate que la pertinence du système d'assurance qualité dans sa forme actuelle n'a pas pu être entièrement évaluée: Le système étant encore jeune, il n'a pas encore pu effectuer un cycle complet permettant d'identifier les adaptations et les évolutions potentielles. La HEP Fribourg reconnaît elle-même ses lacunes dans ce domaine et évalue ce standard comme partiellement atteint dans son rapport d'autoévaluation. Le groupe d'expert-e-s partage cette évaluation et recommande une condition:

Condition 2 (Standard 1.4):

La HEP Fribourg démontre que l'analyse périodique du système d'assurance de la qualité a lieu et que sur cette base des ajustements y sont apportés.

Dans son analyse du standard 2.2, le groupe d'expert-e-s s'inscrit dans la continuité de l'analyse du standard 1.2: La jeunesse du système rend difficile l'évaluation de la pertinence et du soutien du système d'assurance qualité. En outre, le groupe d'expert-e-s constate que le système d'assurance qualité ne fournit pas d'indicateurs quantitatifs clés. Le groupe d'expert-e-s estime donc que le standard est partiellement atteint et recommande par conséquent une condition:

Condition 3 (Standard 2.2):

La HEP Fribourg introduit des indicateurs clés quantitatifs dans sa revue coût/bénéfice.

Dans son analyse du standard 2.5, le groupe d'expert-e-s constate que la HEP dispose d'une stratégie en matière d'égalité. En raison de la jeunesse du système d'assurance qualité, la mise en œuvre et la vérification de la réalisation des objectifs restent à faire. Le groupe d'expert-e-s estime donc que le standard est partiellement atteint et recommande donc une condition:

Condition 4 (Standard 2.5):

La HEP Fribourg présente le monitoring de l'égalité et de la diversité sous toutes leurs facettes (avant tout dans les processus de recrutement, de soutien au développement de carrière et d'admission). Elle montre comment l'égalité et la diversité constituent un véritable axe d'affirmation et de développement de l'institution.

Dans son analyse du standard 4.2, le groupe d'expert-e-s constate que les bases légales permettent à la HEP Fribourg de recruter un personnel qualifié et adapté à son type. L'accompagnement du personnel reste cependant fragile dans son développement, notamment en ce qui concerne les entretiens avec le personnel; ceux-ci ne sont introduits que progressivement. Au vu du défi qui attend la HEP Fribourg lors de son intégration dans l'UNIFR, il semble important aux yeux des expert-e-s que les dispositifs de qualité pour la gestion du personnel soient systématisés et appliqués de manière conséquente. Le groupe d'expert-e-s estime donc que le standard est partiellement atteint et recommande donc la condition suivante:

Condition 5 (Standard 4.2):

La HEP Fribourg systématisé l'utilisation des dispositifs qualité pour la direction du personnel.

Le groupe d'expert-e-s recommande l'accréditation institutionnelle de la HEP Fribourg avec cinq conditions. Le groupe d'expert-e-s ne fait pas de recommandation sur les modalités de vérification du respect des conditions.»

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

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

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

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

L'AAQ constate que la HEP Fribourg remplit les conditions de l'article 30 LEHE pour l'accréditation institutionnelle:

- Article 30, alinéa 1, lettre a et c

L'analyse des standards selon l'ordonnance sur l'accréditation par le groupe d'expert-e-s montre que la HEP Fribourg remplira entièrement les conditions selon la lettre a ainsi que la lettre c une fois la condition satisfaite.

- Article 30, alinéa 1, lettre b

Ce critère ne s'applique pas aux hautes écoles pédagogiques.»

3. Proposition d'accréditation de l'AAQ

L'AAQ formule la proposition d'accréditation suivante:

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

Condition 1 (Standard 1.2):

La HEP Fribourg démontre l'opérationnalisation du système d'assurance de la qualité dans l'ensemble de l'institution.

Condition 2 (Standard 1.4):

La HEP Fribourg démontre que l'analyse périodique du système d'assurance de la qualité a lieu et que sur cette base des ajustements y sont apportés.

Condition 3 (Standard 2.2):

La HEP Fribourg introduit des indicateurs clés quantitatifs dans sa revue coût/bénéfice.

Condition 4 (Standard 2.5):

La HEP Fribourg présente le monitoring de l'égalité et de la diversité sous toutes leurs facettes (avant tout dans les processus de recrutement, de soutien au développement de carrière et d'admission). Elle montre comment l'égalité et la diversité constituent un véritable axe d'affirmation et de développement de l'institution.

Condition 5 (Standard 4.2):

La HEP Fribourg systématise l'utilisation des dispositifs qualité pour la direction du personnel.

L'AAQ estime qu'un délai de 2 ans pour remplir la condition est raisonnable.

L'AAQ propose de procéder à l'examen de ses conditions dans le cadre d'un examen «sur dossier» avec deux expert-e-s.

La situation de la HEP Fribourg (voir Partie B, chapitre 1) ne permet pas, au moment de la rédaction de la proposition d'accréditation, de savoir si le contrôle des conditions sera réalisable sous la forme proposée. Dès lors, l'AAQ rédige une proposition standard et recommande à la HEP Fribourg, comme le prévoit le guide pour l'accréditation institutionnelle, d'informer le Conseil suisse d'accréditation de son changement de statut en temps voulu. Ce dernier décidera de la manière de procéder en fonction des informations en sa possession.»

4. *Prise de position de la HEP | PH FR*

Dans le cadre de sa prise de position, la HEP | PH FR exprime sa reconnaissance à l'agence pour l'excellente conduite de la procédure. L'institution indique accepter les considérants du groupe d'experts relatifs aux standards évalués comme partiellement atteints. La HEP | PH FR commente les différentes conditions et explique les mesures qu'elle prévoit de mettre en œuvre. La direction s'engage à remplir les conditions proposées dans le délai de deux ans, selon la proposition de l'agence. En outre, l'institution relève que son statut autonome va perdurer au moins jusqu'à l'année académique 2025/26. A cette échéance, la HEP | PH FR sera pleinement intégrée à une nouvelle faculté de l'Université de Fribourg. Par conséquent, la haute école conclut en estimant que «le contrôle des conditions par l'AAQ dans les délais proposés ne nécessitera par conséquent aucun aménagement structurel ou temporel.»

5. *Appréciation du Conseil suisse d'accréditation*

Le Conseil d'accréditation se rallie entièrement aux considérants et à la proposition de l'agence. Le Conseil se borne à adapter le libellé des conditions proposées par l'agence selon sa pratique en la matière.

IV. Décision

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

1. La Haute Ecole pédagogique Fribourg (HEP | PH FR) est accréditée en tant que «haute école pédagogique» sous réserve des cinq conditions suivantes:
 - 1.1 La HEP | PH FR doit démontrer l'opérationnalisation du système d'assurance de la qualité dans l'ensemble de l'institution.
 - 1.2 La HEP | PH FR doit démontrer que l'analyse périodique du système d'assurance de la qualité a lieu et que sur cette base des ajustements y sont apportés.
 - 1.3 La HEP | PH FR doit introduire des indicateurs clés quantitatifs dans sa revue coût/bénéfice.

- 1.4 La HEP | PH FR doit présenter le monitoring de l'égalité et de la diversité sous toutes leurs facettes (avant tout dans les processus de recrutement, de soutien au développement de carrière et d'admission). Elle doit montrer comment l'égalité et la diversité constituent un véritable axe d'affirmation et de développement de l'institution.
- 1.5 La HEP | PH FR doit systématiser l'utilisation des dispositifs qualité pour la direction du personnel.
2. La HEP | PH FR doit livrer au Conseil d'accréditation un rapport sur la réalisation des conditions dans un délai de 24 mois suivant la décision du Conseil d'accréditation, soit jusqu'au 15 décembre 2024.
3. La vérification de la réalisation des conditions est effectuée sur dossier par deux experts.
4. L'accréditation est valable pendant sept ans à compter de la date de cette décision d'accréditation, soit jusqu'au 15 décembre 2029.
5. L'information relative à l'accréditation est publiée sous forme électronique sur www.akkreditierungsrat.ch.
6. Le Conseil suisse d'accréditation délivre un certificat à la HEP | PH FR.
7. La HEP | PH FR obtient le droit d'utiliser le sceau «Institution accréditée selon la LEHE pour 2022 – 2029».

Berne, le 16 décembre 2022

Pour le Conseil suisse d'accréditation



Pr Dr Jean-Marc Rapp, Président

Voie de recours

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



Section B

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

18 octobre 2022



Table des matières

1	La HEP Fribourg	1
2	Cadre légal.....	2
3	Situation	2
4	Analyse	3
4.1	Analyse et recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s	3
4.2	Appréciation de l'analyse et de la recommandation du groupe d'expert-e-s	5
5	Proposition d'accréditation.....	5

Remarques préliminaires

Objectif et objet de l'accréditation institutionnelle

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

Le système d'assurance de la qualité est évalué à l'aide de standards de qualité par des expert-e-s externes qui apportent un regard objectif sur les démarches et mécanismes d'assurance et de développement de la qualité. L'objectif est d'évaluer 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, en fonction de 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.

Proposition de l'agence

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

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

L'AAQ ne commente pas les recommandations du groupe d'expert-e-s. L'AAQ considère les recommandations comme faisant partie du processus d'évaluation par les pairs : les recommandations sont des indications du groupe d'expert-e-s qui montrent des voies possibles pour le développement de la qualité. L'AAQ attache de l'importance à ce que les établissements d'enseignement supérieur montrent dans leurs rapports d'autoévaluation comment ils ont traité les recommandations des procédures précédentes. Toutefois, les recommandations ne sont pas juridiquement contraignantes et ne doivent pas être mises en œuvre.

1 La HEP Fribourg

La Haute École pédagogique Fribourg est une institution de formation bilingue de niveau tertiaire. Elle fournit des prestations dans le domaine de la formation initiale et continue des enseignant-e-s au degré primaire et, pour certaines branches, secondaire ainsi que dans celui de la documentation pédagogique et du multimédia. Elle est également active sur le plan de la recherche et du développement.

Le personnel de la HEP Fribourg compte environ 180 collaboratrices et collaborateurs (110 équivalents plein-temps) pour un total d'environ 480 étudiant-e-s en formation pour l'enseignement au degré primaire, auquel s'ajoutent une soixantaine d'étudiant-e-s universitaires pour

certaines formations pour le degré secondaire I, soit un total de près de 550 étudiant-e-s. La proportion est environ de 80% de francophones contre 20% de germanophones.

Dans le prolongement direct de la LEHE, la HEP Fribourg est placée depuis 2016 sous le régime de bases légales et réglementaires nouvelles, symétriques à celles adoptées pour les Hautes Écoles spécialisées fribourgeoises rattachées à la Haute École spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). Ceci lui confère l'autonomie, les structures et les ressources humaines et financières de fonctionnement d'une haute école, ainsi que les exigences d'assurance qualité qui s'y rattachent.

Depuis ses origines et conformément aux exigences légales, la HEP Fribourg collabore avec l'Université de Fribourg (UNIFR), à laquelle sont historiquement rattachées les formations scientifiques, pédagogiques et didactiques pour les degrés secondaire I et II et pour la pédagogie spécialisée. Après des années de réflexion, le Conseil d'Etat fribourgeois s'est prononcé le 8 juin 2021 en faveur d'un regroupement de toutes les formations d'enseignant-e-s au sein d'un centre universitaire à un horizon de quatre à cinq ans. Au cours des prochaines années académiques, les expert-e-s de la HEP seront les acteurs de mutations importantes et d'une nouvelle mise en perspective de la formation universitaire des enseignant-e-s dans le canton de Fribourg.

2 Cadre légal

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

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

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

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

3 Situation

La HEP Fribourg a déposé en date du 12 juin 2020 une demande d'accréditation institutionnelle en tant que haute école pédagogique selon l'article 8, alinéa 1 de l'ordonnance d'accréditation.

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

La HEP Fribourg a choisi le français comme langue de la procédure conformément à l'article 9, alinéa 7 de l'ordonnance d'accréditation.

Le Conseil d'accréditation a décidé le 25 septembre 2020, en vertu de l'article 4, alinéa 2 de l'ordonnance d'accréditation, d'entrer en matière sur la demande de la HEP Fribourg et a transmis le dossier à l'AAQ.

L'AAQ a ouvert la procédure le 4 mars 2021.

L'AAQ a informé le 25 avril 2022 la HEP Fribourg de la composition du groupe d'expert-e-s :

- Julien Clénin, vice-recteur des formations, HEP BEJUNE, peer-leader
- Eliane Crettaz, étudiante Bachelor of Arts in Pre-Primary and Primary Education, HEP Valais
- Nicolas Robin, Leiter Institut Fachdidaktik Naturwissenschaften, Leiter Innovationsförderung & Aussenbeziehungen, PHSG
- Nathalie Valière, professeure HEP associée, chargée de missions auprès du Rectorat, co-responsable du Centre Assurance Qualité, HEP Vaud
- Elena Wilhelm, Leiterin Hochschulentwicklung, ZHAW

Le groupe d'expert-e-s a vérifié, sur la base du rapport d'autoévaluation du 31 mars 2022 et de la visite sur place du 23 au 24 juin 2022, si les conditions d'accréditation selon l'article 30 LEHE sont remplies et a consigné ses conclusions dans un rapport.

L'AAQ a formulé le projet de proposition d'accréditation sur la base des documents pertinents pour la procédure - en particulier le rapport d'autoévaluation et le rapport du groupe d'expert-e-s - et a soumis le rapport du groupe d'expert-e-s ainsi que la demande de l'agence à la HEP Fribourg le 22 septembre 2022 pour prise de position.

La HEP Fribourg a pris position sur le rapport du groupe d'expert-e-s et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ le 5 octobre 2022.

En date du 18 octobre 2022, l'AAQ a demandé au Conseil d'accréditation d'accréditer la HEP Fribourg en tant qu'haute école pédagogique.

4 Analyse

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

L'évaluation globale de la HEP Fribourg par le groupe d'expert-e-s est positive. Parmi les aspects positifs, le groupe d'expert-e-s souligne que la HEP Fribourg a mis en place le système d'assurance qualité en très peu de temps et qu'elle a impliqué tous les groupes représentatifs. Il en résulte une culture de la qualité soutenue par toutes les actrices et tous les acteurs de l'institution. Les étudiant-e-s, quant à eux, apprécient le fait que la HEP ait créé un espace de dialogue. Le groupe d'expert-e-s souligne également le rôle des mentors dans le développement continu.

Mais le groupe d'expert-e-s voit aussi une marge de progression : le système d'assurance qualité étant encore jeune, il doit encore être consolidé. La communication interne doit veiller à ce qu'il soit compris par toutes les actrices et tous les acteurs. Dans le domaine des ressources humaines (évaluation et développement du personnel), le travail doit encore être poursuivi afin de proposer des processus clairs et équitables. La réalisation des objectifs en matière d'égalité des chances doit faire l'objet d'un suivi attentif.

Dans l'ensemble, les analyses et les évaluations du groupe d'expert-e-s permettent de conclure que la HEP Fribourg dispose d'un système d'assurance qualité qui couvre tous les domaines et processus de la haute école. Le groupe d'expert-e-s estime donc que la condition centrale pour l'accréditation institutionnelle selon l'art. 30 LEHE est satisfaite.

Le groupe d'expert-e-s estime toutefois que des corrections doivent être apportées sur cinq standards :

- Qualité de l'enseignement, de la recherche et des prestations de services (art. 30, al. 1, let. a, ch. 1, LEHE ; standards 1.2 et 1.4)
- Qualification du personnel (art. 30, al. 1, let. a, ch. 1, LEHE ; standard 4.2)
- Direction et organisation efficaces (art. 30, al. 1, let. a, ch. 3, LEHE ; standard 2.2)
- Promotion de l'égalité des chances et de l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes (art. 30, al. 1, let. a, ch. 3, LEHE ; standard 2.5)

Dans son analyse du standard 1.2, le groupe d'expert-e-s constate que le système d'assurance qualité de la HEP Fribourg est certes intégré dans la stratégie de l'institution, mais que sa mise en œuvre n'est pas encore effective. Le groupe d'expert-e-s estime donc que le standard est partiellement atteint et recommande par conséquent une condition :

Condition 1 (Standard 1.2) :

La HEP Fribourg démontre l'opérationnalisation du système d'assurance de la qualité dans l'ensemble de l'institution.

Dans son analyse du standard 1.4, le groupe d'expert-e-s constate que la pertinence du système d'assurance qualité dans sa forme actuelle n'a pas pu être entièrement évaluée : Le système étant encore jeune, il n'a pas encore pu effectuer un cycle complet permettant d'identifier les adaptations et les évolutions potentielles. La HEP Fribourg reconnaît elle-même ses lacunes dans ce domaine et évalue ce standard comme partiellement atteint dans son rapport d'autoévaluation. Le groupe d'expert-e-s partage cette évaluation et recommande une condition :

Condition 2 (Standard 1.4) :

La HEP Fribourg démontre que l'analyse périodique du système d'assurance de la qualité a lieu et que sur cette base des ajustements y sont apportés.

Dans son analyse du Standard 2.2, le groupe d'expert-e-s s'inscrit dans la continuité de l'analyse de la Standard 1.2 : La jeunesse du système rend difficile l'évaluation de la pertinence et du soutien du système d'assurance qualité. En outre, le groupe d'expert-e-s constate que le système d'assurance qualité ne fournit pas d'indicateurs quantitatifs clés. Le groupe d'expert-e-s estime donc que le standard est partiellement atteint et recommande par conséquent une condition :

Condition 3 (Standard 2.2) :

La HEP Fribourg introduit des indicateurs clés quantitatifs dans sa revue coût/bénéfice.

Dans son analyse du standard 2.5, le groupe d'expert-e-s constate que la HEP dispose d'une stratégie en matière d'égalité. En raison de la jeunesse du système d'assurance qualité, la mise en œuvre et la vérification de la réalisation des objectifs restent à faire. Le groupe d'expert-e-s estime donc que le standard est partiellement atteint et recommande donc une condition :

Condition 4 (Standard 2.5) :

La HEP Fribourg présente le monitoring de l'égalité et de la diversité sous toutes leurs facettes (avant tout dans les processus de recrutement, de soutien au développement de carrière et d'admission). Elle montre comment l'égalité et la diversité constituent un véritable axe d'affirmation et de développement de l'institution.

Dans son analyse du standard 4.2, le groupe d'expert-e-s constate que les bases légales permettent à la HEP Fribourg de recruter un personnel qualifié et adapté à son type. L'accompagnement du personnel reste cependant fragile dans son développement, notamment en ce qui

concerne les entretiens avec le personnel ; ceux-ci ne sont introduits que progressivement. Au vu du défi qui attend la HEP Fribourg lors de son intégration dans l'UNIFR, il semble important aux yeux des expert-e-s que les dispositifs de qualité pour la gestion du personnel soient systématisés et appliqués de manière conséquente. Le groupe d'expert-e-s estime donc que le standard est partiellement atteint et recommande donc de le mettre à l'épreuve :

Condition 5 (Standard 4.2) :

La HEP Fribourg systématiser l'utilisation des dispositifs qualité pour la direction du personnel.

Le groupe d'expert-e-s recommande l'accréditation institutionnelle de la HEP Fribourg avec cinq conditions. Le groupe d'expert-e-s ne fait pas de recommandation sur les modalités de vérification du respect des conditions.

4.2 Appréciation de l'analyse et de la recommandation du groupe d'expert-e-s

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

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

L'AAQ constate que la HEP Fribourg remplit les conditions de l'article 30 LEHE pour l'accréditation institutionnelle :

- Article 30, alinéa 1, lettre a et c

L'analyse des standards selon l'ordonnance sur l'accréditation par le groupe d'expert-e-s montre que la HEP Fribourg remplira entièrement les conditions selon la lettre a ainsi que la lettre c une fois la condition satisfaite.

- Article 30, alinéa 1, lettre b

Ce critère ne s'applique pas aux hautes écoles pédagogiques.

5 Proposition d'accréditation

En se basant sur le rapport d'autoévaluation de la HEP Fribourg, sur l'analyse et la recommandation d'accréditation figurant dans le rapport du groupe d'expert-e-s ainsi que sur la prise de position de la HEP Fribourg, l'AAQ propose d'accréditer la HEP Fribourg en tant que "haute école pédagogique" conformément à l'article 29 de la LEHE, à cinq conditions :

Condition 1 (Standard 1.2) :

La HEP Fribourg démontre l'opérationnalisation du système d'assurance de la qualité dans l'ensemble de l'institution.

Condition 2 (Standard 1.4) :

La HEP Fribourg démontre que l'analyse périodique du système d'assurance de la qualité a lieu et que sur cette base des ajustements y sont apportés.

Condition 3 (Standard 2.2) :

La HEP Fribourg introduit des indicateurs clés quantitatifs dans sa revue coût/bénéfice.

Condition 4 (Standard 2.5) :

La HEP Fribourg présente le monitoring de l'égalité et de la diversité sous toutes leurs facettes (avant tout dans les processus de recrutement, de soutien au développement de carrière et d'admission). Elle montre comment l'égalité et la diversité constituent un véritable axe d'affirmation et de développement de l'institution.

Condition 5 (Standard 4.2) :

La HEP Fribourg systématise l'utilisation des dispositifs qualité pour la direction du personnel.

L'AAQ estime qu'un délai de 2 ans pour remplir la condition est raisonnable.

L'AAQ propose de procéder à l'examen de ses conditions dans le cadre d'un examen « sur dossier » avec deux expert-e-s.

La situation de la HEP Fribourg (voir Partie B, chapitre 1) ne permet pas, au moment de la rédaction de la proposition d'accréditation, de savoir si le contrôle des conditions sera réalisable sous la forme proposée. Dès lors, l'AAQ rédige une proposition standard et recommande à la HEP Fribourg, comme le prévoit le guide pour l'accréditation institutionnelle, d'informer le Conseil suisse d'accréditation de son changement de statut en temps voulu. Ce dernier décidera de la manière de procéder en fonction des informations en sa possession.



Section C

Rapport des experts

22 septembre 2022



Table des matières

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

1 HEP Fribourg

La Haute École pédagogique Fribourg est une institution de formation bilingue de niveau tertiaire. Elle fournit des prestations dans le domaine de la formation initiale et continue des enseignant-e-s au degré primaire et, pour certaines branches, secondaire, ainsi que dans celui de la documentation pédagogique et du multimédia. Elle est également active sur le plan de la recherche et du développement.

Le personnel de la HEP Fribourg compte environ 180 collaboratrices et collaborateurs (110 équivalents plein temps) pour un total d'environ 480 étudiant-e-s dans une proportion de 80% de francophones et 20% de germanophones.

Dans le prolongement direct de la LEHE, la HEP Fribourg est placée depuis 2016 sous le régime de bases légales et réglementaires nouvelles, symétriques à celles adoptées pour les Hautes Écoles spécialisées fribourgeoises rattachées à la Haute École spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). Cela lui confère l'autonomie, les structures et les ressources humaines et financières de fonctionnement d'une haute école, ainsi que les exigences d'assurance qualité qui s'y rattachent.

Depuis ses origines et conformément aux exigences légales, la HEP Fribourg collabore avec l'Université de Fribourg (UNIFR), à laquelle sont historiquement rattachées les formations scientifiques, pédagogiques et didactiques pour les degrés secondaire I et II et pour la pédagogie spécialisée. Après des années de réflexion, le Conseil d'État fribourgeois s'est prononcé le 8 juin 2021 en faveur d'un regroupement de toutes les formations d'enseignant-e-s au sein d'un centre universitaire à un horizon de quatre à cinq ans. Au cours des prochaines années académiques, les expert-e-s de la HEP seront les acteurs de mutations importantes et d'une nouvelle mise en perspective de la formation universitaire des enseignant-e-s dans le canton de Fribourg.

2 Analyse du suivi des résultats de procédures précédentes

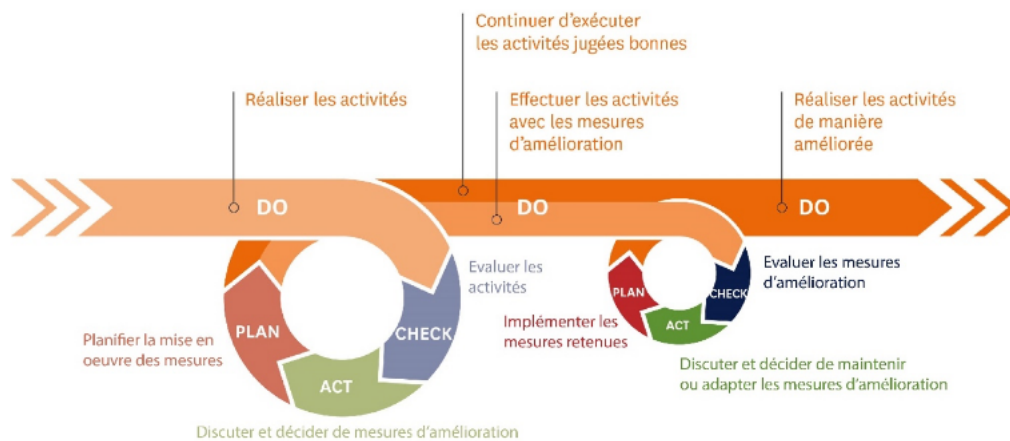
Préalablement à cette procédure, la HEP Fribourg s'est prêtée à deux types de procédures d'évaluation externe.

Sur la base du système qualité développé au cours de sa première décennie d'existence, la HEP Fribourg a obtenu une certification ISO 9001:2008, décernée par la société d'audit SGS le 30 juin 2011. Bien qu'ayant donné lieu à deux audits annuels de surveillance en 2012 et 2013, cette certification ISO n'a pas été renouvelée ensuite du fait de l'entrée en vigueur en 2015 de la LEHE et des exigences en découlant.

En respect des Règlements de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) de juin 1999 puis de mars 2019 concernant la reconnaissance des diplômes de hautes écoles pour les enseignant-e-s, la HEP Fribourg s'est prêtée à trois reprises à la procédure de reconnaissance. Son diplôme pour l'enseignement au degré primaire a ainsi été reconnu le 10 juin 2005, puis à nouveau le 5 octobre 2012 et enfin le 27 octobre 2020.

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

Le système d'assurance de la qualité de la HEP Fribourg repose sur l'approche PDCA (Plan, Do, Check, Act) repris dans la majeure partie des hautes écoles suisses. La représentation de ce processus s'inspire de celle de l'UNIFR et se présente sous la forme d'une double boucle:



Le SAQ de la HEP Fribourg est régi par des directives entrées en vigueur en janvier 2022, qui fixent les principes à respecter ainsi que la répartition des responsabilités et des échéances pour son déroulement complet et conforme. Elles se réfèrent à une description détaillée du système qualité figurant dans un mémorandum explicatif.

Les directives instituent en outre une commission qualité, constituée de quinze membres représentant l'ensemble de la communauté HEP Fribourg et chargée du suivi et de la surveillance des composantes et résultats du système d'assurance de la qualité. La commission qualité est un organe consultatif nommé par le Conseil de direction, lequel en a défini le mandat et la composition.

En pratique, le système d'assurance de la qualité est conçu comme un ensemble de documents-cadres, de démarches structurées et de processus, d'outils et de pratiques, impliquant un ensemble d'organes institutionnels consultatifs et délibératifs, permettant la collecte, l'analyse et la discussion de toute l'information nécessaire à l'évaluation des activités et des performances de la haute école, et sur cette base, au déploiement de plans, d'objectifs et de mesures d'amélioration continue.

La première démarche structurée du système d'assurance de la qualité consiste en une analyse périodique de l'environnement institutionnel et professionnel dans lequel la haute école évolue. Cette analyse est complétée par une veille métiers qui constitue un dispositif permanent de suivi des évolutions de l'environnement et de l'école, ainsi que d'analyse de leurs impacts sur les diverses professions sollicitées par la scolarité obligatoire en Suisse et sur l'évolution du marché de l'emploi afférant.

La deuxième démarche structurée du SAQ porte sur l'analyse périodique de toutes les activités de la HEP Fribourg et de leurs résultats. Elle se décline en trois volets: l'évaluation des dispositifs de la formation initiale et continue, l'évaluation de la recherche, et l'évaluation des autres prestations, de l'administration et de la gouvernance.

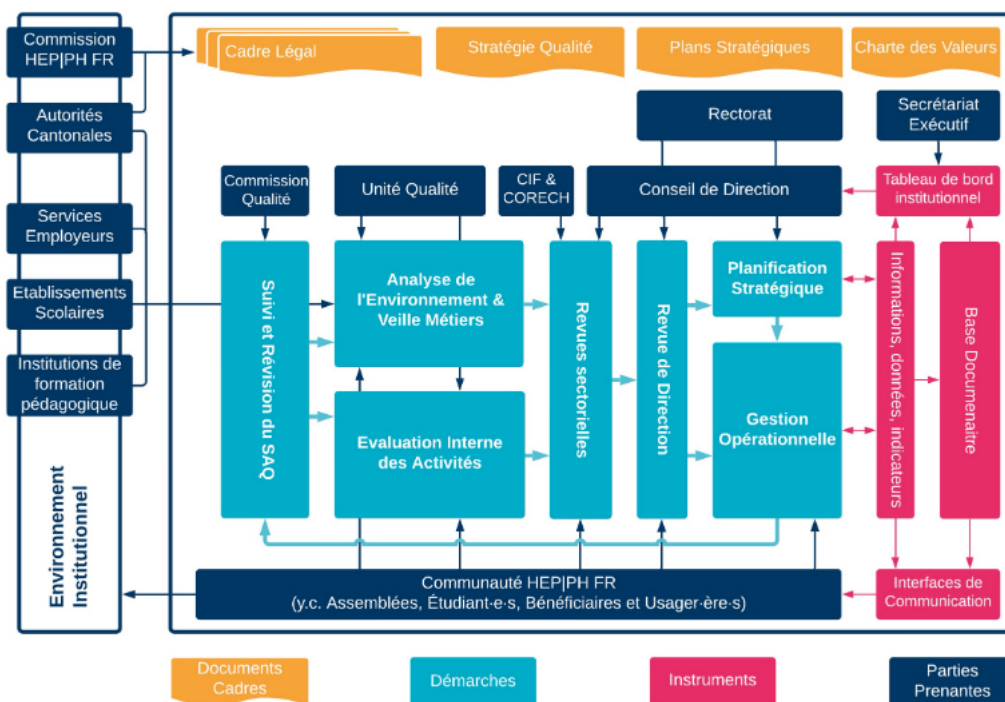
La coordination des deux démarches précitées est placée sous la responsabilité de l'unité qualité, qui peut faire appel pour les aspects environnementaux à des unités de recherche de la HEP Fribourg et/ou à des mandataires externes. L'ensemble des résultats est traité par l'unité qualité, en respect de la législation sur la protection des données.

Sur la base des données ainsi recueillies, deux types de revues transversales sont déployés. Ensemble et de manière holistique, ces analyses visent à contrôler et à renforcer la cohérence de la gestion opérationnelle et stratégique de l'institution, la suffisance de ses ressources et la pertinence de son système d'assurance de la qualité. À partir de leurs résultats et conclusions, le Conseil de direction dresse un ou plusieurs programmes d'amélioration continue.

- Une revue sectorielle est conduite au minimum tous les trois ans dans les différents secteurs de prestations de l'institution (formation initiale, formation continue, recherche et développement), ainsi qu'au niveau de l'administration centrale (recouvrant les unités, bureaux et services transversaux). Ces revues s'appuient d'une part sur les résultats des évaluations internes et des analyses de l'environnement, et d'autre part sur une série d'outils spécifiques tels que la production et la révision réglementaires, les entretiens annuels avec les collaboratrices et collaborateurs ou des enquêtes et échanges thématiques, par exemple au sein des conseils de la recherche ou de la formation.

- La revue de direction est conduite au minimum tous les trois ans sous l'égide du Rectorat avec l'ensemble du Conseil de direction. Cette revue de synthèse s'appuie en premier lieu sur l'exploitation de la base documentaire et du tableau de bord institutionnels, où sont consignés les données, informations et indicateurs recueillis au travers des différents processus susmentionnés, et en second lieu sur les rapports issus des revues sectorielles. La revue aboutit à la définition, l'adoption et la communication d'un programme constitué d'objectifs et de mesures d'amélioration continue de l'institution. Les rapports de revue de direction et les programmes associés sont présentés à la commission qualité ainsi qu'à la commission HEP Fribourg, où ils font l'objet de discussions et, au besoin, d'ajustements.

En outre et conformément à l'art. 35 al. 1 let. g LHEPF, la commission HEP Fribourg peut soumettre périodiquement à évaluation, en accord avec le Conseil de direction, tout ou partie de la politique générale, des activités, des dispositifs de formation et du fonctionnement de l'institution.



Ce schéma synthétise le fonctionnement du système d'assurance de la qualité, tout en situant et en déterminant les rôles confiés aux diverses parties prenantes et organes internes (en bleu foncé). Il en précise également les diverses démarches et leur articulation cyclique (en azur). Y figurent enfin les divers documents cadres (en orange) et les instruments et outils (en fuchsia) qui sont en évolution permanente. Un cycle complet se déroule en principe sur trois ans.

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

Domaine 1 : Stratégie d'assurance de la qualité

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

Description

La HEP Fribourg définit sa stratégie d'assurance de la qualité dans un document de quatre pages intitulé «Stratégie qualité de la haute école pédagogique Fribourg». Ce document est disponible au public dans la rubrique «Assurance qualité» du site internet de l'institution.

La stratégie contient des éléments visant à assurer le développement et la qualité de l'institution à long terme. Dans ses finalités, elle inclut notamment cela au travers de l'utilisation du système d'assurance de la qualité pour l'adaptation et le renforcement du pilotage tant stratégique qu'opérationnel. Elle pose également un regard orienté vers l'avenir en soutenant un suivi des transformations et innovations dans le champ professionnel de l'enseignement. Finalement, elle vise à instaurer une culture qualité partagée par l'ensemble des parties prenantes de l'institution.

La stratégie définit ensuite les lignes directrices et pédagogiques, le concept qualité, la participation et la communication, et se conclut par les bases légales et réglementaires. Les lignes directrices comprennent des éléments essentiels d'un système d'assurance de la qualité: évaluations internes et externes des activités, périodicité des évaluations, participation, respect des exigences nationales et internationales, égalité de traitement et communication. Le concept qualité quant à lui montre l'intégration du système d'assurance de la qualité dans la gestion de l'institution. Il détaille notamment l'analyse de l'environnement et la veille métiers, les évaluations internes et externes ainsi que le pilotage stratégique et opérationnel.

Le système d'assurance de la qualité est décrit dans le document «Système d'Assurance Qualité de la HEP | PH Fribourg» (également disponible en ligne). Celui-ci mentionne l'intégration et la pertinence du système, et détaille un fonctionnement selon la roue de Deming: Plan, Do, Check, Act. Cette roue se répète avec le temps (voir Chapitre 3 «Système d'assurance de la qualité de la HEP Fribourg»). Les roues permettent la mise en place de deux phases qui, une fois le déploiement effectué, s'entrecroisent. La première phase est celle de la «Collecte d'informations et évaluation des activités», la deuxième phase celle des «Analyses transversales, revues de gouvernance et programme d'amélioration continue». Les deux phases sont détaillées sous la forme de paragraphes intitulés: Pourquoi?, Comment?, Par qui? et Quand? Le document «Système d'Assurance Qualité de la HEP | PH Fribourg» se conclut sur une représentation schématique du Système d'Assurance Qualité sous forme d'un tableau (voir Chapitre 3 «Système d'assurance de la qualité de la HEP Fribourg»).

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s a constaté que, en plus de disposer d'une stratégie d'assurance de la qualité contenant les éléments essentiels d'un système d'assurance de la qualité interne qui vise à assurer la qualité des activités de l'institution et leur développement à long terme, la HEP Fribourg promeut le développement d'une culture qualité commune. Les expert-e-s ont remarqué que le souci de fournir des prestations de qualité est omniprésent. Il ne fait pas de doute

que la culture qualité est en train de se mettre en place au sein de l'institution. Toutefois, la compréhension des finalités du système d'assurance de la qualité diffère beaucoup parmi les parties prenantes. Si certain-e-s y voient un outil de développement, d'autres y voient un outil de contrôle. Afin de faciliter l'acceptation du système d'assurance de la qualité et ainsi développer la culture qualité, la HEP Fribourg pourrait mener une discussion avec l'ensemble de l'institution sur l'articulation entre les valeurs inscrites dans sa charte éthique et celles au fondement de sa culture qualité.

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

Recommandation 1: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg de mener une discussion avec l'ensemble de l'institution sur la manière dont les valeurs inscrites dans sa charte éthique se traduisent sur le plan de la culture qualité.

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

Description

La HEP Fribourg dispose d'une «Planification stratégique 2022-2030» qui définit les grandes lignes stratégiques de l'institution pour les années à venir. Cette planification est disponible sur le site internet de la HEP Fribourg. Le lien avec le système d'assurance de la qualité y est fait à plusieurs reprises, notamment en page 12 sur le thème du développement de la culture qualité, où il est prévu que l'institution «concrétise sa stratégie qualité en optimisant collectivement son fonctionnement et la pertinence de ses activités et prestations en matière de formation professionnalisante. Elle renforce les synergies et la confiance mutuelle entre étudiant·e·s, collaborateur·rice·s, diplômé·e·s, direction de la HEP|PH FR et pouvoirs publics. Elle contribue à l'amélioration de la qualité des échanges institutionnels, ainsi qu'au développement d'un sentiment identitaire et d'une fierté professionnelle commune.»

Si la stratégie de l'institution soutient le système d'assurance de la qualité, cela fonctionne également dans l'autre sens. En effet, la «Planification stratégique 2022-2030» se base notamment sur des données fournies par le système d'assurance de la qualité. Dans son rapport d'autoévaluation (page 23), la HEP Fribourg mentionne que: «Le SAQ alimente la stratégie de la HEP | PH FR dans la mesure où la planification stratégique institutionnelle en constitue une étape propre. Dans un cycle ordinaire de déroulement du SAQ, la définition des objectifs de développement pluriannuels intervient en fin de chaîne, après que les données et informations nécessaires ont été collectées de manière décentralisée, au travers des évaluations internes d'une part et de l'analyse de l'environnement et de la veille métiers d'autre part, puis analysées et synthétisées dans le cadre des revues sectorielles et de direction. Cette manière de procéder garantit que le rôle premier du SAQ consiste bien à fournir une base factuelle élargie à la prise de décisions stratégiques concernant le développement de l'institution.»

Autre document important faisant le lien entre stratégie institutionnelle et qualité, le règlement sur la HEP Fribourg (RHEPF) consacre ses articles 9 à 12 au thème «Assurance et développement de la qualité». Ces articles sont repris dans le document «Stratégie qualité de la haute école pédagogique Fribourg» permettant ainsi l'intégration de l'un dans l'autre.

Finalement, la HEP Fribourg dispose de «Directives relatives au système d'assurance qualité de la haute école pédagogique Fribourg». Ces directives renforcent l'intégration du système d'assurance de la qualité dans l'institution tout en faisant le lien avec le cadre légal, national, la stratégie institutionnelle et les différents règlements de l'institution.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s a pu constater que si, en théorie, le système d'assurance de la qualité de la HEP Fribourg est intégré à la stratégie de l'institution, cela reste à démontrer dans les faits. Le système a été récemment mis en place, il n'a donc pas encore été éprouvé et ne soutient pas encore réellement le développement. Il a par exemple appuyé l'élaboration de la «Planification stratégique 2022-2030», les résultats ne sont donc pas encore évaluables. Pour les prochaines étapes, les expert-e-s suggèrent de favoriser l'articulation des outils suivants: «Plan action pour le développement du système d'assurance de la qualité», «Tableau de bord», revues, gestion opérationnelle, planification stratégique, etc., afin d'en renforcer l'utilité et le sens pour l'ensemble des parties prenantes concernées. Idéalement, ce renforcement pourrait également inclure le projet d'intégration à l'Université de Fribourg.

Le groupe d'expert-e-s est d'avis que, pour faciliter le lien entre le système d'assurance de la qualité et la stratégie de la HEP Fribourg, il faudrait permettre à l'ensemble de la communauté de comprendre les mécanismes et les responsabilités. La représentation schématique du système d'assurance de la qualité (voir Chapitre 3 «Système d'assurance de la qualité de la HEP Fribourg») est très difficile à comprendre. Les expert-e-s, tout comme une bonne partie des personnes interrogées lors de la visite sur place, n'ont pas su expliquer le tableau. Sans remettre en question le système lui-même, il semble indispensable d'en retravailler la visualisation des processus majeurs du système.

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

Condition 1: La HEP Fribourg démontre l'opérationnalisation du système d'assurance de la qualité dans l'ensemble de l'institution.

Recommandation 2: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg d'assurer que la représentation schématique du système d'assurance de la qualité soit compréhensible pour toutes les parties prenantes.

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

Description

La HEP Fribourg a consulté la Commission HEP Fribourg pour la mise en œuvre et le développement de son système d'assurance de la qualité. Celle-ci compte des représentant-e-s des trois assemblées représentatives: personnel enseignant, personnel administratif et technique ainsi que corps intermédiaire, et enfin corps étudiantin (voir standard 2.3). L'article 9 du règlement sur la HEP Fribourg prévoit une participation au système d'assurance de la qualité intégrant toutes les parties prenantes.

Les responsabilités en matière d'assurance de la qualité sont également définies dans le règlement sur la HEP Fribourg. L'article 10 stipule les rôles et responsabilités de la Commission HEP Fribourg:

a) adopte les directives d'assurance et de développement de la qualité à la HEP-PH FR (art. 9 al. 4);

b) demande, si elle le juge nécessaire, des évaluations complémentaires aux évaluations périodiques prévues.

L'article 11 détaille les rôles et responsabilités du Conseil de direction de la HEP Fribourg:

- a) *définit le système qualité et est responsable de sa mise en œuvre;*
- b) *analyse périodiquement la pertinence du système qualité et veille à son adéquation à l'évolution de ses missions et de son environnement et prend, le cas échéant, les mesures appropriées.*

L'article 12 établit les rôles et responsabilités de l'unité qualité:

- a) *assure la mise en œuvre et le suivi du système qualité et coordonne son développement;*
- b) *organise l'évaluation de la qualité des prestations de la HEP-PH FR, soutient les différents acteurs et actrices impliqués et favorise le développement d'une culture qualité.*

L'unité qualité est rattachée au recteur ou à la rectrice mais travaille de manière indépendante et neutre.

La mise en œuvre du système d'assurance de la qualité a nécessité la participation de nombreux membres des différents corps de l'institution. Cela s'est fait au travers d'une démarche d'autoévaluation au sein des diverses entités fonctionnelles, avec échanges de points de vue approfondis entre pairs et analyses SWOT aussi bien sur les actions et prestations que sur leurs outils internes pour l'assurance qualité.

Des enquêtes et des journées d'information ou de formation ont permis d'inclure l'ensemble du personnel de la HEP Fribourg et de dispenser une communication active sur l'assurance de la qualité et le processus d'accréditation.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s estime que les analyses SWOT permettant d'évaluer les unités ont pour le moment été au service de l'accréditation afin de pouvoir répondre aux standards évalués. Il y voit un potentiel d'utilisation afin de développer le système d'assurance de la qualité sans devoir développer de nouveaux outils. Pour y parvenir, une bonne communication sera cruciale pour maintenir l'intérêt sur de telles démarches sans que le souffle ne retombe une fois l'accréditation obtenue.

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

Recommandation 3: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg d'utiliser les autoévaluations SWOT pour le développement de son système d'assurance de la qualité.

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

Description

La HEP Fribourg prévoit une évaluation de son système d'assurance de la qualité au moins une fois tous les quatre ans. Ces revues font l'objet de rapports détaillés comportant des plans d'amélioration du système d'assurance de la qualité dans son ensemble, rédigés par l'unité qualité à l'attention du Conseil de direction, du Rectorat et de la commission HEP Fribourg.

Le premier rapport émis en 2022 ne pourra permettre de développer le système d'assurance de la qualité que dans les prochaines années. Ce n'est qu'à ce moment qu'il sera réellement possible d'évaluer la pertinence du système mis en place et les adaptations apportées.

Une revue partielle du système d'assurance de la qualité est conduite une fois par année sous forme d'analyse coûts-bénéfices des différents mécanismes et outils de l'assurance qualité et de leurs résultats respectifs. Ces analyses sont réalisées dans le cadre des séances de la commission qualité.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s constate que la pertinence du système d'assurance de la qualité n'a pas pu être évaluée sous sa forme actuelle. Le système étant jeune, il n'a pas encore pu parcourir un cycle complet afin d'identifier les ajustements et les potentiels développements à y apporter. La HEP Fribourg reconnaît elle-même ses déficiences dans ce domaine, elle l'évalue comme partiellement atteint dans son rapport d'autoévaluation.

Le groupe d'expert-e-s tient également à attirer l'attention de la HEP Fribourg sur l'importance de ne pas procéder à une autoévaluation en vase clos. Pour obtenir un regard différent sur les bonnes pratiques actuelles, les expert-e-s recommandent à l'institution de faire appel à des pairs externes. Cette recommandation vaut autant pour les revues complètes du SAQ que pour les revues partielles.

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

Condition 2: La HEP Fribourg démontre que l'analyse périodique du système d'assurance de la qualité a lieu et que sur cette base des ajustements y sont apportés.

Recommandation 4: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg de faire appel à des pairs externes pour sa revue complète, et idéalement aussi pour sa revue partielle.

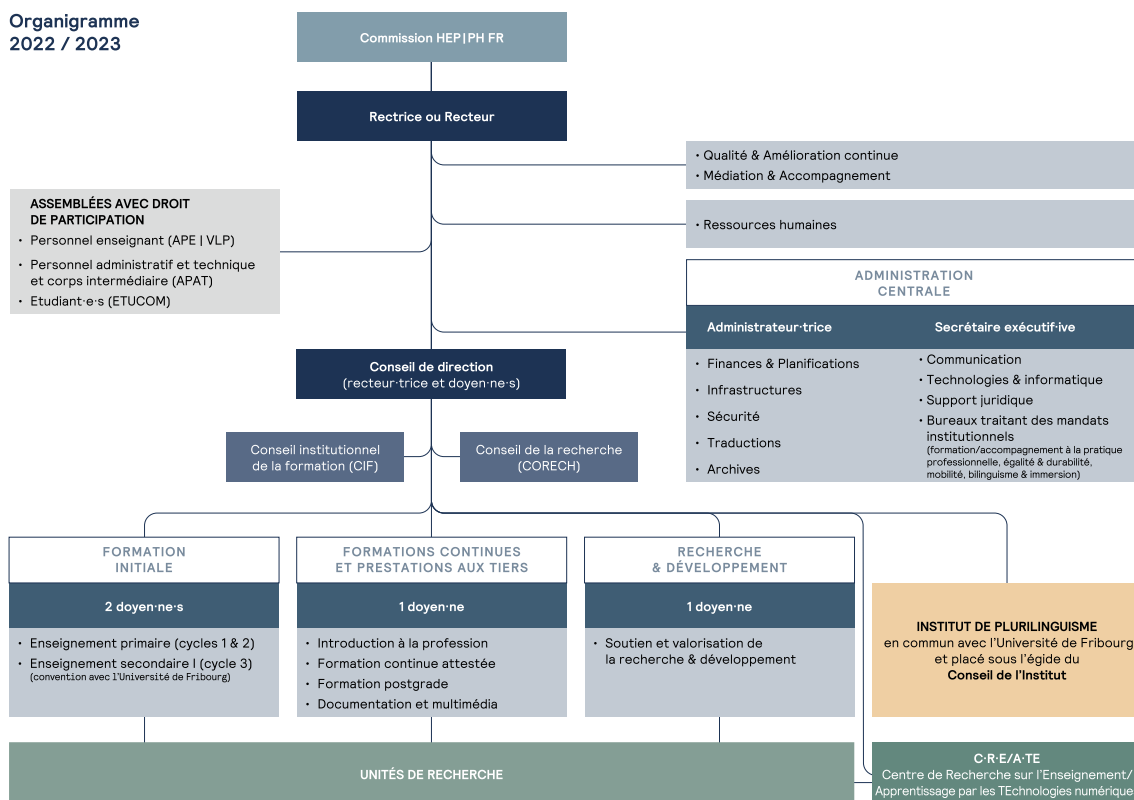
Domaine 2 : Gouvernance

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

Description

La HEP Fribourg s'organise selon un organigramme relativement traditionnel dans le monde académique helvétique (voir organigramme ci-dessous).

Organigramme 2022 / 2023



Commission HEP | PH FR

La Commission HEP | PH FR est dirigée par sa présidente, nommée par le Conseil d'État parmi les membres, pour toute la durée de la législature. La Commission porte à la connaissance du Conseil de direction de la HEP | PH FR les informations et événements susceptibles d'influencer les activités, le développement et la gestion de l'institution.

Rectorat et administration centrale

La rectrice dirige et représente l'institution. Elle assure, avec le soutien de l'administration centrale qu'elle dirige, son bon fonctionnement et son déploiement. Elle préside le Conseil de direction et veille à la mise en œuvre de ses décisions.

L'administration centrale soutient la rectrice dans l'accomplissement de ses tâches et dans la mise en œuvre de la stratégie et des décisions du Conseil de direction. Elle se compose des services administratifs et des services transversaux.

Conseil de direction

Le Conseil de direction est composé de la rectrice, des doyennes et des doyens. Il est responsable de la politique de l'institution, de sa planification stratégique 2022-2030 et de sa programmation financière pluriannuelle. Le responsable administratif et la secrétaire exécutive participent avec voix consultative aux séances du Conseil de direction.

Les rôles et responsabilités de ces trois organes sont listés au standard 1.3 du présent rapport. Afin de pouvoir les appliquer, ces entités s'appuient sur les informations qui leur remontent par le biais du système d'assurance de la qualité, notamment la revue complète et la revue partielle du système (voir standard 1.4) ou le tableau de bord qui permet de suivre l'implémentation des mesures stratégiques.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s estime que le système d'assurance de la qualité permet à la HEP Fribourg de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques. L'institution repose sur un cadre légal qui permet à la structure en place d'exécuter son mandat. Le groupe d'expert-e-s relève en particulier le souci d'intégration du système et de la stratégie d'assurance qualité dans la gouvernance de la HEP Fribourg. Il invite l'institution à maintenir cette articulation constante entre pilotage institutionnel et assurance de la qualité.

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

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

Description

La HEP Fribourg dispose de multiples accès et instruments lui permettant de mettre à disposition et de collecter elle-même des données utiles à son fonctionnement courant ainsi qu'à sa gestion opérationnelle et stratégique (IS Academia, SAP, Evasys, etc.). Tous les domaines de prestations sont couverts, aussi bien pour l'accès aux procédures et documents utiles que pour l'analyse de fonctionnement et de satisfaction. L'unité qualité travaille étroitement avec le secrétariat exécutif et l'administration centrale, ainsi qu'avec le ou la gestionnaire de projets auprès du Rectorat pour réunir les informations pertinentes et les convertir en aides au pilotage et aux décisions. Un système structuré et complet de reporting institutionnel doit toutefois venir renforcer la représentation et l'usage décisionnel des indicateurs et des données les plus déterminants en matière de gestion stratégique. Les récents épisodes d'attaques informatiques ou d'autres intrusions sur les réseaux doivent désormais inciter à renforcer la protection des données et à s'engager dans un processus de gestion des risques, en collaboration avec les hautes écoles fribourgeoises.

Deux outils ont été particulièrement mentionnés durant la visite sur place du groupe d'expert-e-s: la veille métiers et la base documentaire systématique (QM-Pilot).

La veille métiers se veut, selon la description faite dans le système d'assurance de la qualité, être «un dispositif permanent de suivi des évolutions de l'environnement et de l'école, ainsi que d'analyse de leurs impacts sur les diverses professions sollicitées par la scolarité obligatoire en Suisse». Dans les faits, les données existent, mais la démarche mise en place à l'automne 2021 n'a pas encore pu être exploitée à son plein potentiel. Elle a jusque-là proposé un modèle théorico-méthodologique de la veille métiers devant maintenant être opérationnalisé. Pour obtenir des résultats concrets, la veille métiers devra croître et se développer encore.

Le QM-Pilot recense tous les documents utiles au bon déroulement des processus de la HEP Fribourg. Il a été évoqué à de multiples reprises comme étant un instrument très utile et apprécié qui permet de formaliser des processus qui se faisaient déjà auparavant, mais sans base officielle, ainsi que de rendre visibles et accessibles ces documents.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s fait ici la même constatation qu'au standard 1.2: la jeunesse du système rend difficile l'évaluation de la pertinence et du soutien apporté par le système d'assurance de la qualité. Il note qu'une partie de l'utilisation des résultats fournis par le système ne peut actuellement pas encore être utilisée par la direction de l'institution et l'État. Les expert-e-s voient ici un besoin du système de pouvoir fournir des indicateurs clés quantitatifs afin d'aider à la prise de décisions courantes et stratégiques. Des indicateurs ne sont bien entendu qu'une

partie des connaissances nécessaires sur lesquelles s'appuie le pilotage stratégique et qualitatif d'une haute école. Considérés isolément, les chiffres clés ne permettent guère de savoir dans quelle mesure les objectifs stratégiques ont été atteints. Mais ils soutiennent toutefois une interprétation et une évaluation correspondantes. Les chiffres clés pour un éventuel «cockpit stratégique» devraient être dérivés des objectifs stratégiques. Actuellement, les outils opérationnels font que la gouvernance est là pour gérer la qualité, alors qu'elle devrait être observatrice et cliente du système d'assurance de la qualité. Elle doit pouvoir en profiter pour mieux gouverner et adapter l'institution aux besoins.

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

Condition 3: La HEP Fribourg introduit des indicateurs clés quantitatifs dans sa revue coût/bénéfice.

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

Description

La Loi sur la HEP Fribourg définit le droit de participation des différents corps (étudiant-e-s art. 13, personnel enseignant art. 18, corps intermédiaire art. 21, personnel administratif et technique art. 23).

Pour appliquer le droit de participation, la HEP Fribourg dispose de trois assemblées qui regroupent les différents corps de l'institution. Des représentant-e-s de ces assemblées bilingues sont en contact régulier avec les instances décisionnelles de la HEP Fribourg, deux membres par assemblée participant avec droit de vote à la commission HEP Fribourg.

Assemblée des étudiant-e-s

L'Assemblée des étudiant-e-s (ETUCOM) représente les intérêts des étudiant-e-s de la HEP Fribourg, promeut leur participation active et est le porte-parole des étudiant-e-s auprès des partenaires institutionnels.

Son comité est composé de sept à neuf membres qui prennent en charge des missions concernant l'organisation des études, le contenu de la formation, les animations, les locaux ou la coordination et la présidence.

Il travaille en étroite collaboration avec les étudiant-e-s de la HEP Fribourg, le Conseil de direction et l'Unité d'Assurance et de Développement de la Qualité ainsi que les formatrices et formateurs.

Assemblée du Personnel Administratif et Technique

L'Assemblée du Personnel Administratif et Technique (APAT) permet à ses membres d'exercer leur droit de participation, inscrit dans la Loi sur la HEP Fribourg.

Elle est constituée d'environ 50 membres issus du personnel administratif et technique et du corps intermédiaire. Elle est gérée par un Bureau de cinq à sept membres.

L'APAT est un espace pour échanger informations et propositions. Elle délègue des représentant-e-s dans divers groupes de travail institutionnels.

Assemblée du personnel enseignant

Le personnel enseignant de la HEP Fribourg est constitué en une assemblée bilingue: l'Assemblée du personnel enseignant (APE). Dans une configuration de lieu d'échange et de débat au service de l'institution, elle a pour but de permettre aux membres du personnel enseignant d'exercer collectivement leur droit de participation dans les différentes instances de l'institution. L'APE est un espace de dialogue et de consultation au service de la Direction et des membres de l'APE. En tant que partenaire du développement de l'institution, elle travaille sur les questions collectives de la qualité et du fonctionnement de la HEP Fribourg.

Durant la visite sur place, le groupe d'expert-e-s a pu se rendre compte que le système de mentorat joue un rôle charnière essentiel au fonctionnement participatif de l'institution. Si son rôle est d'être la garante ou le garant de la formation, la mentore ou le mentor est souvent la première personne vers qui les étudiant-e-s se tournent lorsqu'ils ont un besoin. Les mentor-e-s voient les étudiant-e-s au moins une fois par semestre et en stage. Cela peut toutefois être plus fréquent à la demande des étudiant-e-s.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s a pu constater que les différents corps de la HEP Fribourg disposent d'assemblées et que des membres de celles-ci participent ou sont entendus par les organes décisionnels. L'institution est à l'écoute de sa communauté et, selon les personnes rencontrées lors de la visite sur place, donne suite aux doléances dans la mesure du possible. Quand les demandes ne peuvent être honorées, la HEP Fribourg en explique en principe la raison.

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

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

Description

La HEP Fribourg dispose d'un bureau Diversité, Égalité et Durabilité (DED) qui est constitué de deux unités. L'une d'elle, l'unité durabilité, comme son nom l'indique, encourage les démarches dans le domaine de la durabilité. Le DED est présenté sur le site internet de l'institution avec une adresse de contact pour l'unité et un lien vers un document «Objectifs et plan d'action».

La «Planification stratégique 2022-2030» de la HEP Fribourg contient quatre objectifs en lien avec la thématique:

Objectif stratégique 14: Sensibiliser et responsabiliser sa communauté sur les questions d'égalité des genres, des chances, de diversités et de durabilité.

Objectif stratégique 15: Gérer les ressources humaines de manière durable et équitable.

Objectif stratégique 16: Faciliter l'accès aux études et à l'apprentissage tout au long de la vie.

Objectif stratégique 17: Développer un campus fonctionnel, accueillant, vivant et durable.

Une analyse SWOT a permis d'affiner les besoins de l'institution et de définir neuf objectifs s'intégrant dans les quatre axes thématiques suivants: un campus respectueux et responsable, un campus vivant et accueillant, un campus en forme et en santé, et un campus visant des actions participatives. Ces objectifs concernent notamment l'impact énergétique, le bien-être au travail et l'utilisation des infrastructures.

Le document se conclut par un plan contenant six actions liées aux axes thématiques et ayant

pour but de répondre aux objectifs. Le tableau fait état de la planification des travaux dans les différentes actions.

Des initiatives et projets ont lieu au sein de l'institution dans les trois domaines de la durabilité mentionnés dans l'intitulé du standard. En voici quelques exemples entendus durant la visite sur place:

Durabilité écologique

Depuis plusieurs années, la durabilité est intégrée dans les contenus de cours, comme c'est le cas pour les cours obligatoires en première année sur l'épistémologie des sciences et des mathématiques en vue d'un développement durable.

Les étudiant-e-s ont également formulé des demandes à la HEP Fribourg. Certaines ont été entendues, telles que l'installation de poubelles pour permettre le tri sélectif, d'autres sont encore en cours d'analyse ou d'implémentation.

Durabilité sociale

Divers outils soutiennent le développement de la diversité sociale sous ses différents aspects. Un service psychologique, un Bureau pour les mesures compensatoires, ou encore une médiation sont à disposition de tou-te-s. Différentes activités sociales et culturelles sont également proposées telles que des échanges sociaux ou des soirées culturelles. Finalement, une salle de repos est à disposition du personnel.

La durabilité économique est assurée par la mise à disposition des ressources et finances par l'État de Fribourg. Elle est régie par une loi sur les finances de l'État et par son propre règlement financier.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s a pu clairement constater lors de la visite sur place que de nombreuses activités et projets sont entrepris dans le domaine de la durabilité. La communauté de la HEP Fribourg semble être un vrai moteur pour lancer des démarches en lien avec la durabilité. De plus, la thématique se retrouve dans l'enseignement, la recherche et la formation continue.

Le groupe d'expert-e-s estime que la HEP Fribourg prend en compte la question du développement économiquement, socialement et écologiquement durable dans l'accomplissement de ses tâches. Il considère que le système d'assurance de la qualité permet de s'en assurer par le biais d'un plan d'action.

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

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

Description

L'égalité des chances et la diversité font l'objet d'un article dans le règlement sur la HEP Fribourg. Celui-ci précise que «[l]a HEP-PH FR contribue à promouvoir l'égalité des chances et l'égalité entre les hommes et les femmes» et qu'«[e]lle protège son personnel, les étudiants et étudiantes, les étudiants et étudiantes hôtes et les autres personnes en formation de toute discrimination liée à leur genre, à leurs croyances, à leur provenance sociale ou ethnique ou à leurs besoins particuliers» (art. 5).

Afin d'appliquer cela, la HEP Fribourg dispose notamment d'un bureau Diversité, Égalité et Durabilité (DED) qui est constitué de deux unités. L'une d'elles, l'unité diversité et égalité des chances, comme son nom l'indique, encourage les démarches dans le domaine de l'égalité. Le DED est présenté sur le site internet de l'institution avec une adresse de contact pour l'unité et un lien vers un document «Objectifs et plan d'action».

La «Planification stratégique 2022-2030» de la HEP Fribourg contient quatre objectifs en lien avec la thématique:

Objectif stratégique 14: Sensibiliser et responsabiliser sa communauté sur les questions d'égalité des genres, des chances, de diversités et de durabilité.

Objectif stratégique 15: Gérer les ressources humaines de manière durable et équitable.

Objectif stratégique 16: Faciliter l'accès aux études et à l'apprentissage tout au long de la vie.

Objectif stratégique 17: Développer un campus fonctionnel, accueillant, vivant et durable.

Le document présente 15 actions réparties dans trois axes différents: pilotage stratégique, formation et R&D. Chaque action est présentée en un paragraphe. En fin du plan, il est défini en quelle année se fera l'action. Certaines actions sont répétées chaque année.

Sur les questions d'égalité des chances, la HEP Fribourg reconnaît qu'elle a du fait de sa taille un poids moindre par rapport à l'UNIFR dans les décisions stratégiques prises au niveau politique. Elle est certes écoutée en tant qu'experte, mais c'est l'État qui décide du soutien apporté sur les demandes formulées par l'institution (soutien des étudiant-e-s parents par exemple). Les questions sont entendues, mais la marge de manœuvre de la HEP Fribourg est limitée. Cette dernière dépendait jusque-là de budgets annuels lui laissant peu de liberté. Ils sont dorénavant remplacés par des enveloppes financières qui permettent une utilisation plus flexible des ressources.

En contrepartie, le fait de dépendre des lois de l'État renforce plusieurs domaines en lien avec l'égalité des chances. Par exemple, les femmes et les hommes ont les mêmes classes salariales. Le personnel a accès à l'espace de santé sociale de l'État de Fribourg en cas de problèmes de discrimination, de harcèlement, etc.

Il existe d'autres procédures de soutien en interne. Quand les problèmes sont signalés, les cas remontent aux ressources humaines. Un entretien de médiation peut être mis en place. Si ce n'est pas possible pour des raisons de conflit d'intérêt, une personne externe peut être mandatée. Cela s'est déjà produit, le processus est donc opérationnel. Les services sont présentés au personnel et aux étudiant-e-s. Ces dernières et derniers peuvent également bénéficier de mesures compensatoires pour des questions de dyslexies, dyscalculie ou d'autres troubles, grâce à un soutien par des logopédistes par exemple. Les étudiant-e-s sont informé-e-s sur demande sur leurs droits et les démarches possibles.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s a constaté que la HEP Fribourg dispose d'une stratégie, sous la forme d'un plan d'action. Celle-ci n'existe que depuis février 2022. Les objectifs fixés ne peuvent donc pas encore être formellement évalués. Les expert-e-s ont besoin d'une preuve de leur mise en œuvre.

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

Condition 4: La HEP Fribourg présente le monitoring de l'égalité et de la diversité sous toutes leurs facettes (avant tout dans les processus de recrutement, de soutien au développement de carrière et d'admission). Elle montre comment l'égalité et la diversité constituent un véritable axe d'affirmation et de développement de l'institution.

Domaine 3: Enseignement, recherche et prestations de services

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

Description

Les activités de la HEP Fribourg sont la formation initiale des enseignant-e-s des degrés primaire et, pour certaines disciplines, secondaire, la formation continue pour les enseignant-e-s de tous degrés, la recherche et le développement ainsi que des prestations documentaires pédagogique et multimédia.

Au niveau du type, comme son nom l'indique, la HEP Fribourg est une haute école pédagogique. Elle a pour but de former des enseignant-e-s. Ses missions principales sont définies dans la Loi sur la HEP:

- a) assurer la formation initiale des enseignant-e-s du degré primaire ainsi que leur accompagnement en début d'activité professionnelle;*
- b) organiser, promouvoir, coordonner, en collaboration avec les services et organisations concernés, la formation continue et complémentaire du personnel œuvrant en particulier dans l'enseignement obligatoire et, en fonction des besoins, dans d'autres institutions de formation;*
- c) conduire des activités de recherche et de développement en matière d'éducation et de formation;*
- d) mettre à la disposition des personnes œuvrant en particulier dans l'enseignement obligatoire et à la HEP|PH FR des ressources d'enseignement et d'apprentissage nécessaires à leur pratique professionnelle et à leur formation;*
- e) veiller à l'équilibre des langues en son sein, promouvoir la maîtrise de la langue partenaire et développer le bilinguisme.*

Pour ce qui est de ses caractéristiques spécifiques, la HEP Fribourg est une institution qui se veut bilingue français/allemand. Cela se traduit par des taux variables dans sa communication, sa documentation, son offre de formation, son personnel et son corps étudiant. L'Institut du plurilinguisme est un élément important de cette caractéristique. Il est rattaché conjointement à l'UNIFR et à la HEP Fribourg et héberge également le Centre scientifique de compétence sur le plurilinguisme de la Confédération (CSP).

Enseignement

La filière de formation pour le degré primaire de la HEP Fribourg propose un Bachelor de 180 ECTS sur six semestres au minimum. À la fin de celui-ci, les étudiant-e-s sont sanctionné-e-s d'un diplôme d'enseignement qui les qualifie pour enseigner toutes les branches (diplôme

généraliste) aux cycles primaires.

La filière de formation pour le degré du secondaire I se compose d'un Bachelor et d'un Master. Elle se déroule à l'UNIFR, en collaboration avec la HEP Fribourg. En fin de formation, les diplômé-e-s peuvent enseigner au cycle 3 dans toute la Suisse.

Recherche

Les activités de recherche de la HEP Fribourg se déroulent dans le cadre des entités de recherche (unités de recherche et centres de compétences), de l'Institut de plurilinguisme (commun à l'Université de Fribourg), de travaux de formation complémentaire, notamment de thèses de doctorat, ainsi que de coopérations de recherche avec des institutions externes.

L'institution dispose de huit entités de recherche: CeDiLe (Centre de Didactique des Langues Étrangères), C·R·E/A·TE (Centre de Recherche sur l'Enseignement/Apprentissage par les TEchnologies numériques), DECR (Unité de recherche Didactique de l'Éthique et des Cultures Religieuses), DidaLang (Unité de recherche Didactique des Langues), EADS (Unité de recherche Enseignement et Apprentissage des Disciplines Scientifiques), EVIDENS (Unité de recherche Évaluation – Identité – Enseignement), IDIS (Unité de recherche Inégalités, Diversité et Institutions scolaires) et Trajectoires (Unité de recherche Trajectoires professionnelles en enseignement).

Prestations de services

Les prestations de services de la HEP Fribourg se font dans deux domaines: la formation continue et le soutien documentaire et multimédia pour l'enseignement. Le secteur de la formation continue propose une offre annuelle de plus de 500 cours. La formation certifiante propose cinq programmes de Certificate of advanced studies (CAS), dont un de formatrice praticienne ou formateur praticien et un Diploma of advanced studies (DAS) pour l'enseignement des activités créatrices et de l'économie familiale organisé en commun avec les partenaires du Conseil académique des hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants (CAHR). Le soutien documentaire et multimédia se fait par les centres de documentation bilingues et leur service technique. Ceux-ci servent à la fois de bibliothèques pédagogiques et de médiathèques didactiques, intégrant l'audiovisuel, les nouvelles technologies et la mise à disposition d'appareils multimédias et de mallettes pédagogiques.

Finalement, la liberté et l'indépendance sont stipulées dans le règlement sur la HEP Fribourg, que ce soit à l'article 59 sur la liberté de la recherche ou aux articles 14 et 15, respectivement sur la propriété intellectuelle et le droit d'auteur-riche.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s estime que les activités et les bases légales de la HEP Fribourg lui permettent d'exercer conformément à son type, à ses caractéristiques spécifiques et à ses objectifs stratégiques. Il a pu constater qu'elles concernent principalement l'enseignement, la recherche et les prestations de services et s'exercent selon le principe de liberté et d'indépendance.

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

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

Description

La HEP Fribourg s'appuie sur de nombreux outils et dispositifs pour évaluer son enseignement, sa recherche et ses prestations de services. Une partie de ceux-ci est détaillée ci-dessous. Pour ce qui est de la manière dont les résultats sont communiqués, celle-ci est détaillée au standard 5.1.

Enseignement

La formation initiale est soumise tous les sept ans à une évaluation externe conduite sur mandat de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) dans le but de garantir la reconnaissance des diplômes. La dernière procédure s'est conclue à la fin de l'année 2020. Les conditions d'admission, de formation théorique et pratique, de qualification du personnel enseignant, d'examens et de formulation des diplômes ont ainsi été contrôlées par des expert-e-s externes et jugées adéquates.

L'évaluation des enseignements, quant à elle, est conduite de manière semestrielle par le service qualité. Plusieurs parties prenantes sont impliquées: le secrétariat de la formation initiale qui présente les données, le service qualité qui met en œuvre le système, les étudiant-e-s qui reçoivent l'information et remplissent les enquêtes, les formatrices et formateurs qui sont informé-e-s et reçoivent les résultats.

De plus, les entités fonctionnelles impliquées dans la formation ont été invitées à rendre compte de leur fonctionnement, par le biais de rapports d'autoévaluation portant sur l'analyse de leurs activités et démarches qualité internes. À la suite de cela, une revue sectorielle a été conduite par le Conseil institutionnel de la formation (CIF). Cela a permis de définir des objectifs d'amélioration continue au niveau du plan de formation, de la collaboration avec les autres secteurs institutionnels, de la clarification des rôles et responsabilités au sein du secteur, ainsi que du développement de stratégies et d'outils pour une meilleure gestion des effectifs estudiantins, de l'enseignement hybride et du bilinguisme au quotidien. Les débats et conclusions ont ensuite été compilés dans un rapport de revue.

Recherche

Les unités de recherche se sont autoévaluées en 2019 au moyen d'analyses SWOT. Une analyse plus fine a été réalisée en 2020 dans le contexte d'un CAS par le manager de la recherche. Comme dans la formation, toutes les entités rattachées au secteur de la recherche ont produit à la fin du printemps 2021 un rapport d'autoévaluation portant sur l'analyse de leur fonctionnement et activités respectives et de leurs propres outils d'assurance qualité. À la suite de cela, une revue sectorielle a été conduite par le Conseil de la recherche (CORECH). Ces réflexions collectives ont fait l'objet d'un projet de memorandum ayant pour objectif la réactualisation et l'adoption de nouvelles directives sur l'organisation de la recherche, ayant pour but d'optimiser la qualité des activités et prestations de recherche et développement, et d'accroître leurs retombées dans la formation initiale et continue des enseignant-e-s.

Prestations de services

Comme précisé pour le standard précédent, les prestations de services concernent la formation continue et le soutien documentaire et multimédia pour l'enseignement. Ces deux domaines sont évalués différemment.

L'évaluation de satisfaction de la formation continue se fait avec le système ESCADA. Les animatrices et animateurs des diverses prestations reçoivent une synthèse anonymisée des appréciations recueillies. La doyenne ou le doyen est informé-e lorsque les évaluations sont particulièrement faibles, ce qui conduit généralement à des entretiens de régulation et possiblement au non-réengagement du ou de la prestataire. La HEP Fribourg reconnaît qu'il n'est toutefois pas encore procédé à une analyse globale annuelle de ces résultats. Celle-ci devrait être prochainement mise en place.

Les services de soutien documentaire et multimédia pour l'enseignement ont procédé à des enquêtes de satisfaction auprès de leurs utilisateurs. Celles-ci se sont faites en français et en allemand avec le système EVASYS. Les rapports de ces enquêtes de satisfaction ont été finalisés en février 2022 en regard des prestations en français et en allemand et mettent en exergue la satisfaction des utilisatrices et utilisateurs, ainsi que plusieurs potentiels d'amélioration.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s a pu entendre plusieurs exemples concrets de changements apportés à la suite des différentes évaluations. Dans le domaine de l'enseignement, il a notamment été question de l'hybridation de l'enseignement. Une évaluation sur cette thématique a été menée. Les améliorations possibles ont été analysées et une commission a été mise en place pour le développement futur des solutions hybrides à l'automne et au prochain semestre.

Dans le domaine de la recherche, c'est l'importance du regard externe qui a été mise en avant. La HEP Fribourg peut compter pour les programmes de recherche sur un groupe d'accompagnement qui inclut des membres externes à l'institution. Ce système de peer review très pertinent devra être établi durablement. Cela est encore renforcé par les outils propres à la culture de la recherche, comme les colloques, où l'on invite des externes et l'on obtient un feed-back.. Il s'agit également des procédures de recherche de fonds tiers pour la recherche impliquant un système de peer review ainsi que celui des publications scientifiques dans des revues avec un comité scientifique. Une démarche d'assurance qualité devant être encouragée durablement.

Dans le domaine des services, un plan d'action a été défini à la suite des enquêtes. Par exemple, la signalétique du centre multimédia et matériel pédagogique est en cours de révision. La communication en cours d'amélioration, en collaboration avec le service communication. Finalement, la communication des principaux résultats se fera sous forme d'infographies pour mieux toucher les publics concernés.

La mise en place des revues sectorielles permet de faire remonter l'information dans le cadre des revues de direction, ce qui assure une bonne circulation de l'information au sein de l'institution.

Les autoévaluations d'ores et déjà menées par certaines unités représentent un dispositif d'assurance de la qualité à haute valeur ajoutée. Ce dispositif a permis aux unités concernées d'analyser leurs forces, faiblesses, opportunités et menaces grâce à une analyse SWOT. Les résultats issus de cette démarche réflexive ont été formalisés au travers de rapports d'autoévaluation. Un tel dispositif mérite de faire l'objet d'un suivi et d'être pérennisé à la suite de la procédure d'accréditation, afin d'en renforcer le sens et l'utilité pour l'ensemble des personnes impliquées.

Toutefois, le groupe d'expert-e-s a également pu constater que les retours sur les évaluations, notamment celles des enseignements par les étudiant-e-s, n'étaient pas faits de manière systématique. Cela est, comme souvent, en lien avec une question de temporalité des évaluations. Si celles-ci ont lieu en fin de formation, il est difficile de pouvoir leur adresser un retour.

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

Recommandation 5: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg de systématiser l'évaluation, l'exploitation, la valorisation et la communication des résultats des évaluations auprès des parties prenantes concernées.

Recommandation 6: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg de réfléchir à la temporalité des évaluations.

Standard 3.3 : Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des
--

Description

La HEP Fribourg se conforme aux principes et critères de la déclaration de Bologne pour son plan de formation, l'organisation des études et divers dispositifs de formation, ainsi que pour les diplômes qu'elle décerne.

Pour ses formations certifiantes, l'institution s'aligne sur le système de crédits ECTS et sur les dénominations officielles pour les titres. Le Bachelor of Arts in Pre-primary and Primary Education compte 180 ECTS, chaque crédit est évalué à 25 à 30 heures de travail. Les CAS comptent 10 à 15 ECTS et le DAS 30 ECTS. Les formations sont décrites sur le site internet de l'institution. La page dédiée présente la formation, son contenu, son organisation et son objectif. De plus, pour sa formation primaire, la HEP Fribourg met à disposition un document intitulé «Référentiel de compétence de la HEP Fribourg» qui détaille sur six pages les compétences qu'un-e étudiant-e acquiert durant sa formation. Celles-ci sont réparties dans 11 domaines: «Concevoir et animer des situations d'enseignement-apprentissage en fonction des élèves et du plan d'études»; «Observer et accompagner les processus d'apprentissage»; «Prendre en compte la diversité des élèves dans son enseignement»; «Évaluer la progression des apprentissages et le degré d'acquisition des savoirs et des compétences des élèves»; «Communiquer de manière appropriée dans divers contextes liés à la profession enseignante»; «Développer et mettre en place des règles de vie et un climat de classe propice aux apprentissages»; «Agir de façon éthique et responsable dans l'exercice de ses fonctions»; «Collaborer avec différents partenaires de l'institution scolaire à la réalisation des objectifs de l'école»; «Comprendre et utiliser les médias et les technologies de l'information et de la communication»; «Comprendre et utiliser les principes de la recherche (praticien-ne chercheur-e)»; «Réfléchir et intervenir sur ses pratiques (praticienne réflexive et praticien réflexif)». Ces compétences s'alignent sur le Cadre de qualifications pour le domaine des hautes écoles suisses (nqf.ch-HS).

Au niveau de l'internationalisation, la HEP Fribourg peut compter sur de multiples collaborations avec d'autres hautes écoles, que ce soit dans le canton (autres types), en Suisse ou à l'étranger. L'institution est en contact avec différents organes ou réseaux en lien avec son type (chambre des HEP de swissuniversities) ou sa thématique (Conseil académique des hautes écoles romandes). Pour ce qui est de la mobilité, celle-ci est inscrite à l'article 4 du règlement de la HEP Fribourg avec notamment les alinéas suivants: la mobilité linguistique est encouragée, la mobilité interne est une offre spécifique de mobilité linguistique. Le site internet de la HEP Fribourg contient une page qui regroupe les informations relatives à la mobilité IN et OUT. La page contient, en plus des informations de base, un FAQ (questions fréquemment posées), les formulaires de demande et la liste des institutions partenaires. De plus, il a été dit durant la visite sur place que la HEP Fribourg propose une séance d'information qui présente les possibilités, les endroits où partir, les responsables, les démarches, des contacts et échanges avec d'ancien-ne-s étudiant-e-s qui sont rentré-e-s ou qui sont en ce moment à l'étranger.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s a pu constater que les outils et règlements mis en place par la HEP Fribourg lui permettent de s'assurer du respect des principes et des objectifs liés à l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur.

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

Standard 3.4 : Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiants et de délivrance des diplômes en

fonction de la mission de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles. Les critères sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

Description

L'admission est spécifiée dans les textes légaux de la HEP Fribourg. Ainsi, la Loi sur la HEP Fribourg définit à l'article 10 les conditions générales et renvoie vers le règlement de la HEP Fribourg, qui, lui, entre dans les détails en y consacrant un chapitre complet: «2. Étudiants et étudiantes, étudiants et étudiantes hôtes, autres personnes en formation, auditeurs et auditrices». L'admission y est décrite pour ces quatre catégories en prenant en compte les cas classiques issus du système suisse ou d'un pays signataire de la déclaration de Bologne, tout comme les cas particuliers (hors déclaration de Bologne, passerelles, validation des acquis, etc.). Les différents articles du chapitre 2 du règlement précisent entre autres la procédure d'admission, le contenu de la demande d'admission, l'immatriculation, l'interruption des études, l'abandon et les taxes d'études.

Durant la visite sur place, il a été relevé par plusieurs participant-e-s que les critères d'admission sont clairs et bien communiqués.

Les principaux éléments concernant les études sont écrits dans le «Règlement d'études et d'examens de la formation initiale de la Haute Ecole pédagogique Fribourg». Celui-ci définit notamment l'organisation des études (durée, langue, etc.), la structure des études (ECTS, travail de Bachelor, pratique, présence, etc.) ainsi que les évaluations (forme, inscription, échec, etc.). Les évaluations sont détaillées en fonction de leur type: évaluations certificatives en cours d'études (chapitre 4.2), évaluations certificatives finales (chapitre 4.3). Le chapitre 4.4 concerne les résultats des évaluations en précisant les notes possibles ainsi que la communication des résultats, positifs et négatifs, des évaluations.

Durant la visite sur place, les personnes interrogées sur les questions liées aux examens et évaluations des prestations n'ont pas émis de critiques particulières à l'égard du fonctionnement de ceux-ci.

La délivrance des diplômes est également décrite dans le règlement de la HEP Fribourg (chapitre 5 : obtention des diplômes), en plus de la condition de base: «Pour obtenir le grade de bachelier et le titre d'aptitude à enseigner au degré primaire (art. 26 al. 1 LHEPF), l'étudiant ou l'étudiante doit avoir acquis les 180 crédits ECTS requis et avoir réussi toutes les évaluations certificatives finales.» Le règlement ajoute des précisions sur la mention bilingue, caractéristique spécifique de l'institution. Il y définit les conditions suivantes: l'étudiant-e doit «avoir suivi, à raison de 60 à 90 crédits ECTS, la formation dans la langue partenaire (cours, stages et évaluations certificatives)» et «avoir suivi les dispositifs de formation complémentaires prévus dans le plan d'études».

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s considère que les critères sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante. Ils estiment ainsi que le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiant-e-s et de délivrance des diplômes.

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

Domaine 4: Ressources

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

Description

La HEP Fribourg est une institution publique dont le financement repose principalement sur des ressources cantonales et fédérales. D'autres sources de financement s'ajoutent à cela telles que par exemple les recettes propres, les fonds tiers publics et privés. Cela permet d'assurer de manière stable les ressources financières, humaines et en infrastructures.

Personnel

Pour la réglementation de son personnel, l'institution dispose d'un «Règlement concernant le personnel de la Haute École pédagogique Fribourg», lequel découle de plusieurs autres lois ou règlements, notamment la Loi sur la Haute École pédagogique Fribourg, le règlement de la HEP Fribourg, la Loi sur le personnel de l'État, le règlement sur le personnel de l'État, l'ordonnance modifiant la classification des fonctions du personnel de l'État (corps professoral des hautes écoles spécialisées HES) et l'ordonnance modifiant l'arrêté concernant la classification des fonctions du personnel de l'État (professeur-e HES ordinaire et autres catégories).

Le personnel comprend environ 180 personnes, occupant près de 70 postes à plein temps recouvrant les cinq catégories de formatrices et formateurs, de sept plein temps pour le corps intermédiaire et de 34 plein temps pour le personnel administratif et technique ainsi que la direction. Les niveaux de qualification requis par les diverses fonctions scientifiques, pédagogiques et administratives sont conformes aux missions confiées et l'ensemble du personnel relève, comme pour l'UNIFR et la HES-SO Fribourg, de la loi sur le statut du personnel de l'État et des classifications salariales cantonales, ce qui garantit l'égalité salariale entre hommes et femmes.

Infrastructures

La HEP Fribourg dispose de bâtiments sur deux sites. Les infrastructures immobilières incluent notamment des salles de cours, une aula, des salles de réunions, des salles de lecture, un restaurant et un centre de documentation. Les membres de l'institution ont également accès à une salle de sport située à proximité et à des espaces pour parquer les deux-roues.

Concrètement, c'est l'État de Fribourg qui met à la disposition de l'institution l'ensemble des locaux, dont il est le propriétaire et qu'il entretient. Des investissements au niveau des bâtiments sont inscrits au budget chaque année, au gré des priorités et des disponibilités étatiques. Des moyens destinés au maintien de la valeur des infrastructures (travaux d'entretien et mobilier) sont également attribués chaque année. Les équipements informatiques sont pris en charge par le Service de l'informatique et des télécommunications de l'État (SITEL), mais les ressources logicielles et les programmes spécifiques en usage sont imputés au budget de la HEP Fribourg et régis par son propre service TIC.

Durant la visite sur place, les intervenant-e-s ont fait part de leur satisfaction vis-à-vis des infrastructures de la HEP Fribourg.

Ressources financières

Pour la réglementation de ses ressources financières, l'institution dispose d'un «Règlement sur la gestion financière et les principes comptables de la Haute École pédagogique Fribourg». Celui-ci découle de plusieurs autres lois ou règlements, notamment la Loi sur la Haute École pédagogique Fribourg, la Loi sur les finances de l'État et le règlement sur les finances de l'État.

Concrètement, l'État de Fribourg finance la plus grande part de la HEP Fribourg en prenant à sa charge plus de 80% des dépenses de fonctionnement de l'institution. La gestion financière répond aux standards des finances publiques et les comptes sont soumis au contrôle de l'inspection cantonale des finances, assurant toute la transparence requise.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s a pu constater que la HEP Fribourg présente les garanties suffisantes, en matière de personnel, d'infrastructures et de ressources financières, pour réaliser ses objectifs stratégiques et assurer sa pérennité. Cela est notamment dû au fait de reposer sur un solide système public. Ce dernier a également pour conséquence que la provenance, l'affectation et les conditions du financement soient transparentes.

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

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

Description

La HEP Fribourg dispose de bases légales pour l'engagement contractuel, la gestion salariale et l'évaluation de son personnel. Ces bases sont définies dans la Loi sur la HEP Fribourg ou dans la Loi sur le personnel de l'État. Le personnel est organisé en catégories, listées dans le Règlement pour le personnel de la HEP Fribourg. Pour le personnel enseignant: professeur-e-s HEP ordinaires, professeur-e-s HEP associés, professeur-e-s HEP assistant-e-s, maîtres et maîtresses d'enseignement HEP et chargé-e-s de cours HEP. Pour le corps intermédiaire: assistants ou assistantes, collaborateurs ou collaboratrices scientifiques. Pour le personnel administratif et technique, l'engagement se fait dans une fonction administrative, technique ou de soutien. Les articles 10 et 11 du règlement décrivent respectivement les profils exigés et missions du personnel enseignant et les profils exigés et missions du corps intermédiaire.

La Loi sur le personnel de l'État prévoit que l'ensemble du personnel de l'administration cantonale soit évalué périodiquement. Le personnel de la HEP Fribourg est donc soumis à cette obligation. Depuis le 1^{er} janvier 2022, la nouvelle ordonnance du Conseil d'État relative à la conduite par objectifs du développement et de l'évaluation du personnel de l'État (ODE) s'applique aux salariés de la HEP Fribourg. Cette ordonnance a introduit de nouveaux instruments mis à la disposition des services et des institutions. Les entretiens sont tenus par le ou la supérieur-e hiérarchique direct-e, en principe annuellement, et font l'objet d'un suivi documenté. La HEP Fribourg reconnaît dans son rapport d'autoévaluation qu'elle n'atteint encore que partiellement le standard de qualité dans ce domaine. Elle le justifie par la charge de travail que représente la transition aux nouveaux cahiers des charges et processus d'évaluation périodique. La non-systématisation des évaluations périodiques a été confirmée par les intervenant-e-s lors de la visite sur place.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s estime que les bases légales permettent à la HEP Fribourg d'engager du personnel qualifié et conforme à son type. Toutefois, il constate que l'accompagnement du personnel dans son développement reste fragile, notamment dans le cadre des entretiens du personnel qui se remettent progressivement en place. En vue du défi qui attend la HEP Fribourg lors de son intégration à l'UNIFR, il paraît important aux yeux des expert-e-s qu'un réel effort soit fait pour systématiser l'utilisation des dispositifs qualité pour la direction du personnel. Par exemple, toutes les personnes doivent avoir un entretien avec leur responsable des

domaines concernés. Les responsables doivent être formé-e-s pour mener ces entretiens. Un suivi cohérent des besoins doit pouvoir être mis en place à la suite de ces entretiens. Une formalisation des processus clés concernant le développement des qualifications s'avère également nécessaire, dans une visée de clarification et de transparence à l'interne.

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

Condition 5: La HEP Fribourg systématise l'utilisation des dispositifs qualité pour la direction du personnel.

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

Description

Le développement et la formation continue du personnel sont prévus à la fois dans les bases légales cantonales et institutionnelles. Le personnel de la HEP Fribourg peut participer à des formations proposées par le canton et par l'institution. Les besoins pour des formations continues sont évalués et définis lors des entretiens annuels (voir standard 4.3 à ce propos).

La HEP promeut le développement professionnel de son personnel. Elle a apporté au fil des ans un soutien et un encadrement importants pour l'obtention de doctorats par ses formatrices et formateurs. Elle encourage et finance également diverses modalités de formation continue pour l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs intéressé-e-s et a inscrit le soutien au développement de carrière comme l'une de ses priorités stratégiques nouvelles.

La direction de la HEP Fribourg compte beaucoup sur l'entrée en fonction le 1^{er} juillet 2022 d'une nouvelle responsable des ressources humaines pour mettre en place une politique de développement du personnel solide. Les souhaits et les besoins de formations vont être cartographiés afin de mettre en place des formations pour soutenir les carrières de manière plus systématique. Actuellement la formation est attribuée plutôt au cas par cas, sur demande directe de la personne souhaitant suivre une formation. Si beaucoup ont pu en profiter, l'institution manque de lignes directrices qui permettent d'offrir à l'ensemble de ses collaboratrices et collaborateurs les mêmes prestations, notamment au niveau du financement des formations.

Le groupe d'expert-e-s a pu entendre plusieurs témoignages de collaboratrices et collaborateurs (qu'ils ou elles relèvent du personnel enseignant ou du personnel administratif et technique) qui ont pu bénéficier de formations pour le développement de leur carrière.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s a pu constater que la HEP Fribourg soutient le développement de carrière, mais que le système d'assurance de la qualité peut encore être développé pour assurer le soutien au développement de carrière, notamment en formalisant les processus y relatifs. Comme indiqué au standard 4.2, les entretiens avec le personnel ne sont pas encore pleinement implémentés. Si cela était fait, il serait possible d'être plus actif que réactif pour combler les besoins de formation. Dès lors, il est impossible de remplir parfaitement les attentes du présent standard au niveau du soutien du développement de carrière. Ce point pouvant être corrigé par la condition 5, le groupe d'expert-e-s n'a pas de recommandation à formuler ici.

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

Domaine 5: Communication interne et externe

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

Description

Comme indiqué et décrit sous le standard 1.1, la HEP Fribourg définit sa stratégie d'assurance de la qualité dans son document «Stratégie qualité de la haute école pédagogique Fribourg». Ce document est accessible au public dans la rubrique «Assurance qualité» du site internet de l'institution. Cette page internet propose également un outil permettant d'annoncer d'éventuels problèmes.

Le système d'assurance de la qualité est décrit dans le document «Système d'Assurance Qualité de la HEP | PH Fribourg. Mémoire adopté par le conseil de direction le 4 novembre 2021», également disponible en ligne et synthétisé par le schéma présenté au chapitre 3 du présent rapport.

Quant aux dispositions correspondant aux processus d'assurance de la qualité, la HEP Fribourg dispose également de «Directives relatives au système d'assurance qualité de la haute école pédagogique Fribourg» qui renforcent leur lien avec le cadre légal, national, avec la stratégie institutionnelle et les différents règlements de l'institution.

Les résultats des différents processus ne sont pas disponibles publiquement. Selon la démarche qualité concernée, les résultats sont rendus disponibles ou transmis aux parties prenantes concernées au cas par cas. Les possibilités sont décrites en détail dans le Mémoire du 4 novembre 2021. En synthèse:

Analyse de l'environnement et veille métiers

Les résultats des analyses sur la pertinence des prestations de la HE sont synthétisés dans des rapports périodiques, incluant des indicateurs clés. Ces documents sont mis à disposition de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de l'institution et présentés aux trois conseils (de la formation, de la recherche et de direction) qui supervisent les prestations et le fonctionnement de l'institution, ainsi qu'au Rectorat.

Évaluation des formations par les apprenant-e-s

Les résultats agrégés et anonymes des évaluations permettent de produire des indicateurs clés utiles au pilotage de l'institution. Les rapports en résultant sont transmis uniquement aux formatrices et formateurs concerné-e-s, sauf dans les cas où les résultats des évaluations sont inférieurs au seuil critique et sont alors partagés avec les doyen-ne-s de la formation initiale ou continue. Les indicateurs agrégés de cette évaluation sont présentés dans des rapports semestriels mis à disposition du Conseil institutionnel de la formation et consignés dans la base documentaire institutionnelle. Les discussions et décisions du Conseil institutionnel sont finalement consignées sous forme de procès-verbaux, rapports ou notes de synthèse dans la base documentaire institutionnelle.

Évaluation interne de la recherche

Les résultats obtenus par les différentes démarches internes sont consignés sous forme de rapports ou notes de synthèse présentés et discutés collégalement et périodiquement au sein du Conseil de la recherche, notamment dans une optique de partage des bonnes pratiques. Les notes de synthèse, rapports et décisions découlant de cette démarche sont déposés dans la

base documentaire de l'institution.

Évaluation des prestations de services

Les résultats sont discutés dans le cadre de séances collégiales, qui peuvent aboutir à des plans d'amélioration continue. Les résultats du processus sont consignés sous forme de rapports et notes de synthèse accessibles sur la base documentaire institutionnelle.

Revue sectorielles

Les revues aboutissent à des rapports de synthèse présentés et discutés dans le cadre de la Commission qualité et de la Commission HEP Fribourg, qui sont déposés dans la base documentaire institutionnelle. Ces rapports proposent des mesures d'amélioration continue de la gouvernance sectorielle en fonction d'indicateurs permettant de préciser les résultats attendus.

Revue de direction

Les rapports de revue de direction et les programmes associés sont présentés à la commission qualité ainsi qu'à la commission HEP Fribourg, où ils font l'objet de discussions et d'ajustements.

Revue du système d'assurance qualité

Des revues partielles du système d'assurance de la qualité sont conduites annuellement sous forme d'analyses coûts-bénéfices des résultats des différents processus de l'assurance qualité. Ces analyses sont réalisées dans le cadre des séances de la commission qualité et transcrites dans des notes de séances. Des mesures d'ajustement du système d'assurance de la qualité sont proposées au Conseil de direction et au Rectorat.

Pour communiquer sur la mise en œuvre du nouveau système d'assurance de la qualité, la HEP Fribourg a organisé six ateliers qui ont permis d'informer et de discuter des mécanismes qualité. La participation était obligatoire. Les ateliers ont ensuite été mis en ligne en interne.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s a pu constater que la HEP Fribourg rend publique sa stratégie d'assurance de la qualité ainsi que les dispositions correspondant aux processus y relatifs. Les résultats sont connus des parties prenantes selon les dispositions explicitées dans le Mémoire.

Cependant, comme analysé sous le standard 1.1, la compréhension des finalités du système d'assurance de la qualité diffère considérablement parmi les parties prenantes, partagées entre celles qui y voient un outil de développement ou un outil de contrôle. En outre, le schéma de synthèse du système d'assurance de la qualité est difficile à comprendre (voir standard 1.2). Une bonne partie des personnes interrogées lors de la visite sur place n'ont pas su expliquer ce schéma. Afin de faciliter la connaissance et la compréhension du système d'assurance de la qualité, la HEP Fribourg pourrait simplifier le schéma de synthèse en proposant par exemple une forme adaptée aux actrices et acteurs concerné-e-s, pour que chacun y trouve sa place et puisse l'utiliser lors de futurs ateliers d'information interne sur les démarches et mécanismes d'assurance de la qualité.

Il est prévu que les principaux résultats des évaluations des formations soient présentés aux étudiant-e-s de la volée suivante, dans une perspective d'amélioration continue, pour les sensibiliser sur la valeur de leurs évaluations et de l'importance du corps étudiant comme partie intégrante du système d'assurance de la qualité. Cette mise à jour importante devra amener à une

adaptation du Mémoire.

Globalement, les membres du groupe d'expert-e-s ont pu constater que les résultats des évaluations internes ne sont pas encore toujours pleinement exploités, cela s'expliquant surtout par la jeunesse du système. En particulier, l'instrument de veille métiers est encore à développer, l'utilisation de ses résultats par la direction de la HEP et par les politiques n'étant actuellement pas encore tout à fait possible (voir standard 2.2).

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

Recommandation 7: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg d'assurer que le schéma de synthèse du système d'assurance de la qualité soit compréhensible par l'ensemble des parties prenantes et que la diffusion et l'exploitation des résultats du système soient optimisées.

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

Description

Le site internet bilingue français-allemand de la HEP Fribourg présente l'institution, ses activités et l'accomplissement de ses diverses prestations (par exemple les rapports annuels, les rapports d'activité, le rapport 2018 sur la recherche, ou encore les rapports annuels de l'Institut du plurilinguisme).

Une information détaillée et exhaustive sur les conditions d'admission, d'études, d'évaluation des prestations des étudiant-e-s et de certification est tenue à jour sur le site internet. Le détail des programmes d'études et les conditions d'obtention du diplôme d'enseignement au degré primaire y sont publiés, ainsi que les offres de cours de formation continue, les programmes de formations certifiantes et de formations spéciales.

Un plan de communication a été adopté à l'automne 2021 par le Conseil de direction et mis graduellement en œuvre. Le flux des nouvelles internes transmises par intranet ou des courriels ciblés véhicule les informations régulières du Conseil de direction toutes les deux semaines. De plus, une newsletter périodique informe sur les séances d'information, les conférences, les manifestations scientifiques ou publiques ainsi que sur l'obtention de titres académiques ou de distinctions par des membres du personnel.

Un système d'annonces rapides et différenciées sur Teams et sur l'intranet permet d'atteindre immédiatement le personnel. La plateforme Teams est dédiée principalement aux échanges internes au sein des groupes de travail ou entre les collaboratrices et collaborateurs. De l'avis de l'institution, la présence de la HEP Fribourg sur les réseaux sociaux est encore sous-exploitée, pour le moment.

Analyse et conclusion

Le groupe d'expert-e-s a pu constater que l'information transmise publiquement sur les activités et l'offre de formation est fiable et entièrement bilingue. La HEP Fribourg assure, par ses mécanismes internes, l'actualisation et le contrôle des informations publiées.

Cependant, comme relevé par l'institution elle-même dans son autoévaluation et lors de la visite sur place, il est indispensable de pallier l'absence d'études de satisfaction et de besoins des divers groupes d'usagers et d'usagers, internes et externes, dans le but d'augmenter la réactivité et la spécificité de la politique d'information, en particulier concernant l'utilisation des réseaux sociaux et de multiples canaux où l'information est en partie dédoublée et son impact

non encore mesuré.

La HEP Fribourg manque notamment de liens de communication directs avec les établissements scolaires et avec ses alumni, bien que des relations très étroites aient été tissées avec ces parties prenantes. Les membres du groupe d'expert-e-s encouragent la HEP Fribourg à ouvrir des discussions pour déterminer conjointement les besoins, les canaux et la fréquence des communications, en collaboration avec les services d'enseignement de la Direction de la formation et des affaires culturelles.

Quant à la communication aux étudiant-e-s, il est prévu de lancer prochainement un Sharepoint étudiant pour centraliser toutes leurs demandes et l'information les concernant. Jusqu'à présent, comme en témoignent les étudiant-e-s et d'autres interlocutrices et interlocuteurs interviewé-e-s, l'information a été un peu dispersée entre les courriels, les réseaux sociaux, les newsletters et les plateformes internes comme Teams ou l'intranet.

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

Recommandation 8: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg de clarifier ses canaux de communication, avec pour objectif de réduire la dissémination des informations concernant ses prestations.

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

Forces

Le groupe d'expert-e-s relève:

le travail conséquent mené dans un laps de temps très court, en portant le souci d'intégrer les parties prenantes;

l'intégration d'une culture de la qualité portée par l'ensemble des actrices et acteurs de l'institution;

la lecture positive du corps étudiant pour ce qui concerne les espaces de dialogues offerts avec et par la HEP;

le développement de nouveaux dispositifs qui favorisent l'amélioration continue des processus;

le développement d'une saine culture de participation;

la grande implication de toute la direction et du responsable qualité dans l'élaboration du système d'assurance qualité;

le rôle précieux des mentors qui jouent un rôle clé dans l'amélioration continue;

un fort sentiment d'appartenance à l'institution.

Faiblesses

Le groupe d'expert-e-s constate:

la jeunesse du système d'assurance de la qualité qui n'a pas encore permis d'en mesurer toutes les forces et les faiblesses;

la complexité du système qui n'est pas encore compris par l'ensemble des actrices et acteurs et

devra encore prouver son efficacité et sa pertinence;

que le travail doit encore se poursuivre pour proposer des processus clairs et équitables dans le domaine des ressources humaines (évaluation et développement du personnel);

que la mise en œuvre des objectifs doit encore être observée dans le domaine de l'égalité des chances.

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

Domaine 1: Stratégie d'assurance de la qualité

Standard 1.1

Recommandation 1: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg de mener une discussion avec l'ensemble de l'institution sur la manière dont les valeurs inscrites dans sa charte éthique se traduisent sur le plan de la culture qualité

Standard 1.2

Recommandation 2: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg d'assurer que la représentation schématique du système d'assurance de la qualité soit compréhensible pour toutes les parties prenantes.

Standard 1.3

Recommandation 3: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg d'utiliser les auto-évaluations SWOT pour le développement de son système d'assurance de la qualité.

Standard 1.4.

Recommandation 4: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg de faire appel à des pairs externes pour sa revue complète, et idéalement aussi pour sa revue partielle.

Domaine 2: Gouvernance

-

Domaine 3: Enseignement, recherche et prestations de services

Standard 3.2

Recommandation 5: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg de systématiser l'évaluation, l'exploitation, la valorisation et la communication des résultats des évaluations auprès des parties prenantes concernées.

Recommandation 6: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg de réfléchir à la temporalité des évaluations.

Domaine 4: Ressources

-

Domaine 5: Communication interne et externe

Standard 5.1

Recommandation 7: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg d'assurer que le schéma de synthèse du système d'assurance de la qualité soit compréhensible par l'ensemble des parties prenantes et que la diffusion et l'exploitation des résultats du système soient optimisées.

Standard 5.2

Recommandation 8: Le groupe d'expert-e-s recommande à la HEP Fribourg de clarifier ses canaux de communication, avec pour objectif de réduire la dissémination des informations concernant ses prestations.

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

Sur la base du rapport d'autoévaluation de la HEP Fribourg du 31 mars 2022 et de la visite sur place qui s'est déroulée du 23 juin 2022 au 24 juin 2022, le groupe d'expert-e-s propose à l'intention de l'agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ de prononcer l'accréditation de la HEP Fribourg avec les conditions suivantes :

Domaine 1: Stratégie d'assurance de la qualité

Standard 1.2

Condition 1: La HEP Fribourg démontre l'opérationnalisation du système d'assurance de la qualité dans l'ensemble de l'institution.

Standard 1.4

Condition 2: La HEP Fribourg démontre que l'analyse périodique du système d'assurance de la qualité a lieu et que sur cette base des ajustements y sont apportés.

Domaine 2: Gouvernance

Standard 2.2

Condition 3: La HEP Fribourg introduit des indicateurs clés quantitatifs dans sa revue coût/bénéfice.

Standard 2.5

Condition 4: La HEP Fribourg présente le monitoring de l'égalité et de la diversité sous toutes leurs facettes (avant tout dans les processus de recrutement, de soutien au développement de carrière et d'admission). Elle montre comment l'égalité et la diversité constituent un véritable axe d'affirmation et de développement de l'institution.

Domaine 3: Enseignement, recherche et prestations de services

-

Domaine 4: Ressources

Standard 4.2



Condition 5: La HEP Fribourg systématise l'utilisation des dispositifs qualité pour la direction du personnel.

Domaine 5: Communication interne et externe

-



Section D

Prise de position de la HEP Fribourg

5 octobre 2022



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

Fribourg, le 5 octobre 2022

**Prise de position de la HEP | PH FR
sur le rapport d'évaluation externe et la proposition d'accréditation institutionnelle formulée par l'AAQ**

Monsieur le Directeur,

Nous avons le plaisir de vous communiquer, par la présente, la prise de position exprimée par les organes directeurs de la Haute École pédagogique Fribourg suite à votre envoi du rapport d'évaluation externe, établi durant l'été par le groupe d'expert-e-s mandaté, et de la proposition d'accréditation avec conditions formulée le 22 septembre 2022 par votre Agence, conformément à la procédure fixée dans les directives d'accréditation LEHE.

Nous tenons en préambule à exprimer notre vive reconnaissance pour la conduite très professionnelle de cette procédure par vos collaborateur-trice-s, M. Baptiste Feuz et Mme Laura Beccari, et pour la qualité des échanges et la pertinence des analyses et des conseils, perçues tout au long des entretiens conduits avec les cinq expert-e-s en charge de l'évaluation. Cet examen attentif a été vécu par notre institution et par les personnes auditionnées comme une très positive et stimulante opportunité de dialogues, d'introspections et d'améliorations. Les conclusions et recommandations des expert-e-s étaient dès lors fort attendues et viennent désormais conforter et préciser une série de mesures pour la plupart déjà entamées ou planifiées.

Nous constatons tout d'abord avec satisfaction que les expert-e-s ont considéré sept des dix-huit standards de qualité comme entièrement et six comme largement atteints par notre institution.

Concernant les cinq standards évalués comme partiellement atteints, nous n'avons aucune contestation à apporter aux considérations des expert-e-s, d'autant que notre propre auto-évaluation recouvrait en grande partie ces constats. Comme le rapport d'évaluation externe le souligne, l'entrée en vigueur récente des dernières bases légales (règlement d'application de la loi et règlement sur le personnel en 2020) et du système d'assurance qualité (2021/22) requiert encore de nombreuses mesures de consolidation et l'achèvement de processus de gestion sur une durée suffisante. La HEP | PH FR en est parfaitement consciente et a d'ailleurs inscrit voici une année dans sa planification stratégique 2022 – 2030, et il y a six mois dans son plan d'action pour le développement du SAQ, un faisceau important d'actions et de renforcements allant dans les directions suggérées par les recommandations et conditions énumérées.

Page 1 sur 2

Conseil de direction
conseildirection@hepfr.ch
www.hepfr.ch

Rue de Morat 36
CH-1700 Fribourg
Tél. +41 (0)26 305 71 11

Direktionsrat
direktionsrat@phfr.ch
www.phfr.ch

Murtelgasse 36
CH-1700 Freiburg
Tél. +41 (0)26 305 71 11

- Les conditions 1 et 2 portent sur le SAQ lui-même, dans le sens d'une opérationnalisation complète dans l'ensemble de l'institution et d'une méta-analyse périodique du système lui-même, conduisant à des ajustements. Ces travaux sont déjà en cours, dans la continuité de l'introduction récente du SAQ et dans une intensification de sa prise en compte et de ses impacts dans des secteurs particuliers tels que ceux de la formation initiale et continue. Les recommandations portant sur la discussion des valeurs et la compréhension plus approfondie du SAQ au sein de la communauté, notamment par une simplification de sa présentation, vont trouver leur réalisation notamment au travers des "cafés campus" initiés dès la présente rentrée.
- La condition 3 prône un usage plus structuré et intégré du "cockpit stratégique", impliquant un relevé et une incidence forte d'indicateurs-clés quantitatifs dans l'analyse coûts/bénéfices faites par la direction. Ceci rejoint une priorité du nouveau rectorat et repose sur la poursuite intensive et la systématisation du recueil des données pertinentes de résultats et de pilotage initiées dans un passé récent. Plusieurs améliorations méthodologiques et techniques sont en cours de développement, parallèlement à la formation et l'implication plus intensives des cadres intermédiaires de l'institution. L'analyse de l'environnement et la veille métiers sont de toute manière appelées à s'intensifier en fonction des risques actuels de pénurie dans le corps enseignant et de perte d'attractivité de la profession. Les droits et possibilités d'accès aux indicateurs et aux informations stratégiques sont encore à mieux déterminer et valoriser.
- La condition 4 requiert de présenter l'égalité et la diversité comme un véritable axe d'affirmation et de développement de l'institution, notamment au travers d'un monitoring multi-angles portant en particulier sur les processus d'admission, de recrutement, ainsi que de soutien au développement de carrière. Cette mise en valeur des actions déjà entreprises ou nouvellement initiées pourra se faire sans difficultés, profitant du rôle moteur confié au bureau de l'égalité et diversité et du renforcement prioritaire de la gestion des ressources humaines entamé à partir de juillet 2022. Des indicateurs-clés spécifiques vont également être récoltés à l'avenir et pris en compte dans l'analyse coûts/bénéfices en la matière.
- La condition 5 pointe enfin un objectif particulièrement sensible et effectivement resté fragile et quelque peu informel dans la HEP | PH FR. L'évaluation périodique, l'accompagnement et le soutien aux développements et qualifications professionnels des collaborateur-trice-s constituent l'un des deux axes prioritaires relevant du conseil de direction et de la gestion des ressources humaines. Concernant le personnel enseignant, l'intensification et l'approfondissement systématique de ces dispositions impliquent la prise en compte des recommandations 5 et 6 du groupe d'experts, portant sur un usage plus systématique et un rythme mieux adapté des évaluations des prestations conduites auprès du corps étudiant et des autres parties prenantes.

Il est parfaitement adéquat et souhaitable qu'un contrôle des mesures complémentaires ainsi que de la mise en œuvre et d'une adhésion et participation exhaustives de la communauté au SAQ soit effectué d'ici deux ans par les instances d'accréditation. Le conseil de direction s'engage de manière déterminée à remplir d'ici là les cinq conditions posées et à prendre en compte les pertinentes recommandations de mise en œuvre. Le statut autonome actuel de la HEP | PH FR va perdurer jusqu'à l'année académique 2025/26, voire la suivante, échéance qui signifiera son intégration définitive au sein d'une nouvelle Faculté de l'Université de Fribourg. Le contrôle des conditions par l'AAQ dans les délais proposés ne nécessitera par conséquent aucun aménagement structurel ou temporel.

Dans l'attente de la décision définitive du Conseil suisse d'accréditation, nous vous remercions de votre soutien et de votre bienveillante attention et vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, nos salutations distinguées.



Prof. Dr. Delphine Etienne-Tomasini
rectrice



Olivier Maradan
responsable de l'accréditation

Copie : aux membres de la commission et du conseil de direction de la HEP | PH FR, ainsi que de la commission qualité.

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch

