



schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

agence suisse  
d'accréditation et  
d'assurance qualité

agenzia svizzera di  
accreditamento e  
garanzia della qualità

swiss agency of  
accreditation and  
quality assurance

**Accréditation institutionnelle,  
Haute école fédérale en formation  
professionnelle (HEFP)  
Vérification de la réalisation des  
conditions**

Rapport | 30 octobre 2025



## **Contenu :**

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

**Partie B** – Rapport de vérification de la réalisation des conditions

**Partie C** – Prise de position de la Haute école fédérale en formation professionnelle (HEFP)



## Partie A

### Décision du Conseil suisse d'accréditation

19 septembre 2025



Les décisions publiées par le Conseil suisse d'accréditation sont accessibles grâce au lien suivant : <https://akkreditierungsrat.ch/fr/decisions/>.



## **Partie B**

### **Rapport de vérification de la réalisation des conditions**

30 juin 2025



## Contenu

1	Procédure de vérification de la réalisation des conditions .....	1
1.1	Principes généraux .....	1
1.2	Déroulement de la procédure.....	1
2	Rapport concernant la réalisation des conditions .....	2
2.1	Analyse de la réalisation des conditions .....	2
2.2	Proposition de l'AAQ .....	13
2.3	Prise de position de le HEFP .....	14

## 1 Procédure de vérification de la réalisation des conditions

### 1.1 Principes généraux

#### *Décision/modalités*

Le Conseil suisse d'accréditation (CSA) accrédite la Haute école fédérale en formation professionnelle (HEFP) comme haute école pédagogique, avec cinq conditions, le 23 septembre 2022.

La décision du Conseil suisse d'accréditation définit ainsi le délai et les modalités pour la réalisation des conditions<sup>1</sup> :

Délai : 24 mois. La Haute école fédérale en formation professionnelle doit présenter au Conseil suisse d'accréditation un rapport attestant de la réalisation des conditions avant le 22 septembre 2024.

Modalités : La vérification de la réalisation des conditions se déroule lors d'une brève visite d'une demi-journée et est effectuée par deux membres du groupe d'expert-e-s.

Le Conseil suisse d'accréditation mandate l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) pour procéder à la vérification de la réalisation des conditions.

### 1.2 Déroulement de la procédure

#### *Calendrier*

La visite sur place a lieu le 9 mai 2025. Elle se déroule en deux temps. Lors de la première partie de la matinée, les expert-e-s discutent des documents fournis par la Haute école fédérale en formation professionnelle et préparent les entretiens de la suite de la journée. Les échanges entre la HEFP et les expert-e-s se déroulent lors de deux tables rondes, qui réunissent la direction de la haute école, ses responsables qualité ainsi que divers-es participant-e-s, dont les intérêts sont en lien avec les conditions posées par le CSA. La visite se clôt en début d'après-midi par un débriefing.

Les deux expert-e-s sélectionné-e-s pour effectuer la visite sur place sont les suivant-e-s :

- Prof. Ing. Franco Gervasoni, Directeur général de la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI).
- Sophie Canellini, Directrice adjointe de l'Institut universitaire de formation pour l'enseignement (IUFE), Université de Genève (UNIGE).

La première version du rapport de vérification de la réalisation des conditions est finalisée en mai 2025. Elle est transmise à la HEFP à la fin du mois de mai 2025. La haute école communique sa prise de position sur les conclusions des expert-e-s un mois plus tard, le 26 juin 2025. Le rapport est finalisé par l'AAQ, qui y inclut une proposition de décision adressée au Conseil suisse d'accréditation. Le dossier complet est alors transmis au secrétariat du CSA le 1<sup>er</sup> juillet 2025, afin d'être traité lors de la séance du 19 septembre 2025.

---

<sup>1</sup> Ordonnance d'accréditation LEHE, art. 15, ch. 3.

## 2 Rapport concernant la réalisation des conditions

### 2.1 Analyse de la réalisation des conditions

#### 1) Condition 1 :

La HEFP redéfinit son système d'assurance de la qualité en vue de sa clarification et de sa simplification, afin qu'il soutienne de manière efficace le développement de la stratégie de la haute école.

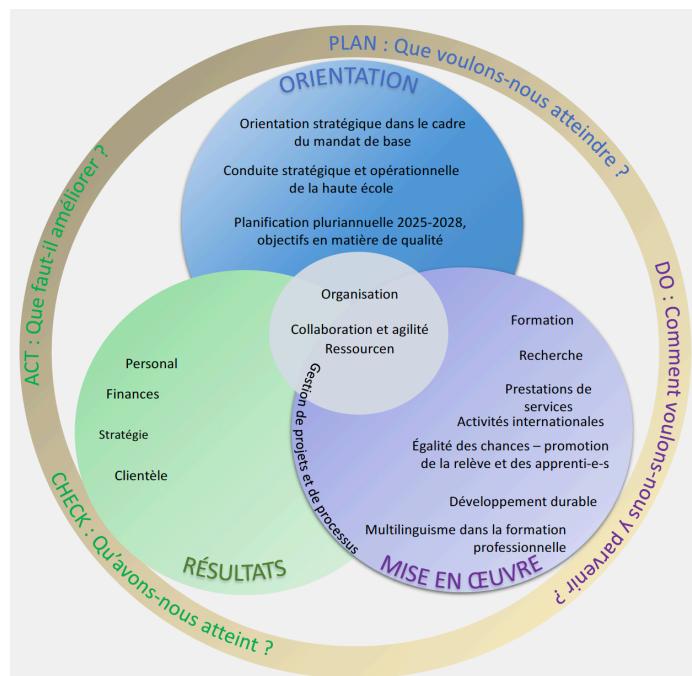
#### *Description*

Afin de répondre à la condition énoncée, la Haute école fédérale en formation professionnelle entreprend, entre 2022 et 2024, les démarches nécessaires à la révision de son système d'assurance qualité (SAQ). Elle procède ainsi d'abord à la conduite d'une analyse interne de son SAQ, afin d'identifier les améliorations pouvant y être apportées. L'Unité Organisation et Qualité est chargée de mener cette étude et de transmettre ses conclusions à la Direction de la HEFP. Une dizaine de pistes d'amélioration sont ainsi identifiées, qui seront utilisées pour réviser le système d'assurance qualité de l'institution :

- Orienter le SAQ en fonction des lignes directrices stratégiques et des objectifs fixés par le Conseil fédéral ;
- Attribuer clairement les compétences relatives à la reddition des comptes ;
- Réduire le nombre d'instruments de contrôle et clarifier leurs destinataires ;
- Réduire le nombre de documents qualité ;
- Attribuer clairement les compétences relatives à la qualité ;
- Réorienter la fonction de la Commission pour le développement de la qualité ;
- Adapter les rapports internes aux besoins des secteurs et de la Direction ;
- Améliorer la coordination entre les unités et les secteurs lors de la collecte de données ;
- Acquérir un système d'information automatisant la production de rapports ;
- Évaluer les outils d'évaluation existants.

Ces pistes permettent à la HEFP de développer une nouvelle stratégie d'assurance qualité, à l'été 2024. Celle-ci définit la conception de la qualité selon ses collaborateur-rice-s, les tâches, compétences et responsabilités dans la haute école, ainsi que le concept de gestion de la qualité. Ces éléments sont articulés dans un nouveau système qui repose sur trois piliers dédiés à la conduite stratégique, à la conduite opérationnelle et au développement de la qualité. Articulés selon le modèle dessiné par l'European Foundation for Quality Management (EFQM), ils forment un nouveau SAQ, qui conserve une orientation forte vers les processus et l'évaluation et intègrent la logique du Plan, Do, Check, Act (PDCA)<sup>2</sup> :

<sup>2</sup> HEFP, *Qualitätssicherungstrategie 2025-2028*, Zollikofen, 2024, p. 8.



Le système d'assurance qualité n'est ainsi plus centré sur la redevabilité de la haute école, mais sur ses activités, comme l'indiquent les trois catégories de ce modèle – « orientation », « mise en œuvre » et « résultats » – qui permettent de restituer l'ensemble des objectifs, des processus et des résultats de la HEFP. Ces dernières offrent également la possibilité à la haute école d'adapter son système d'assurance qualité, si nécessaire.

En outre, le nouveau SAQ s'accompagne d'une répartition claire des rôles en matière d'assurance qualité. Du Conseil de la HEFP à la Commission des étudiant-e-s, en passant par l'Unité Organisation et Qualité et les responsables de secteurs, chaque acteur-rice possède des fonctions bien définies.

À noter encore que l'implantation du nouveau SAQ a d'ores et déjà permis la simplification de certains processus. Ainsi, par exemple, le contenu des rapports qualité des différents secteurs a été intégré à d'autres instruments de *reporting*. Enfin, afin de poursuivre la mise en œuvre de son système et d'étendre ses implications, la HEFP a élaboré un plan d'action visant à la réalisation de certaines recommandations formulées lors de l'accréditation.

### Analyse

Les expert-e-s soulignent le travail important accompli dans la redéfinition du système d'assurance qualité de la HEFP. Pleinement intégré à la haute école, le SAQ n'est plus orienté selon un principe de redevabilité – ce que les expert-e-s avaient identifié lors de la première accréditation comme un obstacle à son bon fonctionnement – mais vers les activités de la haute école. La nouvelle direction donnée au système d'assurance qualité permet ainsi le regroupement de certains éléments autrefois disparates et l'harmonisation des processus. De fait, en redessinant son système, la HEFP a non seulement œuvré pour la concrétisation de la condition n°1 mais a également réalisé une partie de la condition n°2, puisqu'elle a identifié les points de convergence de son SAQ et qu'elle en a allégé les processus. Les expert-e-s observent qu'un effort important de priorisation et de simplification a été réalisé au cours des dernières années.

La révision du nombre d'objectifs stratégiques offre en ce sens une plus grande marge de manœuvre à l'institution, qui peut désormais mieux cibler l'application de son système d'assurance qualité. La rationalisation des rapports liés au SAQ a aussi permis de libérer des ressources pour la mise en œuvre concrète du système.

Le SAQ semble aujourd'hui pleinement s'épanouir au sein de l'institution, comme un outil fonctionnel au service des collaborateur-rice-s. Constitué comme un ensemble homogène de processus, il possède également une certaine souplesse permettant son application sur les différents sites de l'institution. De plus, les expert-e-s confirment que sa flexibilité, pensée en amont de son application par la HEFP, permettra au système d'être encore simplifié ou adapté au fur et à mesure de son utilisation.

Le groupe d'expert-e-s relève enfin que la stratégie accompagnant le système d'assurance qualité est claire et qu'elle favorise le développement d'une culture de la qualité au sein de l'institution. La double révision opérée par la HEFP – à la fois de la stratégie et du système d'assurance qualité – permet aujourd'hui à chaque collaborateur-rice de la HEFP de comprendre le fonctionnement de la qualité au sein de l'institution et d'y participer pertinemment. Lors de la visite, les participant-e-s aux entretiens expriment d'ailleurs leur satisfaction et l'important allégement que le nouveau système apporte à leur quotidien.

Le groupe d'expert-e-s considère que la condition est remplie.

## 2) Condition 2 :

La HEFP identifie les points de convergence de son système d'assurance qualité – en particulier des processus décisionnels –, simplifie la structure de celui-ci et le réorganise, afin que la haute école puisse pleinement atteindre ses différentes missions et ses objectifs stratégiques.

### *Description*

À l'été 2022, la HEFP établit un groupe de travail chargé d'identifier les changements devant être apportés au nouveau Règlement d'organisation de l'institution. Dans un premier temps, ce groupe de travail réussit à identifier les améliorations à réaliser, puis à les canaliser dans cinq axes principaux :

- Le besoin de conformité du Règlement d'organisation à la législation supérieure ;
- La nécessité d'établir les décisions pouvant être prise par la Direction de la HEFP ;
- Le besoin de garantie de protection des données ;
- La nécessité d'élaborer d'autres règlements découlant de la Loi sur la HEFP ;
- La simplification de la gouvernance de la HEFP et l'inclusion de ses groupes représentatifs dans les processus décisionnels.

Dans un second temps, le groupe de travail rédige une analyse préparatoire dans laquelle il propose plusieurs formes potentielles pour le Règlement d'organisation. Il fournit ensuite une ébauche de règlement, dont les reformulations doivent permettre de répondre à la condition n°2.

Ainsi, l'organisation et le fonctionnement du Conseil de la HEFP (art. 3 à 9), de la Direction (art. 11 à 18), des instituts régionaux (art. 19-22) et des commissions de la HEFP (art. 23-27) y sont définis. Les processus décisionnels s'en trouvent clarifiés, ce qui simplifie la prise de décision au

sein de l'institution. Les échanges avec le propriétaire sont également facilités, le Conseil de la HEFP étant institué en organe de communication unique entre la haute école et le propriétaire. Constitués au sein du Conseil, cinq comités permanents traitent les points d'attention principaux de la haute école : la stratégie et le personnel, la recherche et le développement, le développement des métiers, ainsi que les finances et les services. Chaque comité est composé d'un-e président-e et de deux à trois autres membres. Il peut être complété par d'autres membres, le cas échéant.

Le nouveau Règlement d'organisation possède également un impact sur la structure et la coordination interne. De fait, afin de simplifier sa structure, la HEFP regroupe sa Formation de base et sa Formation continue en un seul domaine. En ce qui concerne la coordination, les directeur-rice-s des sites régionaux orientent les prestations afin de tenir compte des besoins de leurs sites. Elles et ils assurent également la communication entre les secteurs régionaux et les parties prenantes externes, d'une part, et avec la Direction de la HEFP d'autre part.

À noter encore que la HEFP met des informations présentant sa gouvernance à la disposition du public, via son site internet.

Le nouveau Règlement d'organisation est approuvé le 23 novembre 2023 par le Conseil de la HEFP et entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2024.

#### *Analyse*

Les expert-e-s observent qu'avec le nouveau règlement d'organisation, la HEFP a grandement gagné en autonomie. Les rôles attribués à ses différents organes sont aujourd'hui bien définis, ce qui permet de distinguer clairement les tâches stratégiques et opérationnelles.

De fait, au niveau opérationnel, les expert-e-s remarquent que les processus de la haute école sont désormais partagés en trois catégories : les processus de conduite – qui comptent les activités de la Direction, la gestion financière, des risques ou l'assurance qualité, par exemple –, les processus clés – qui rassemblent les activités principales de la haute école dans la formation, la recherche et les prestations de services –, et les processus de soutien – permettant le bon développement de l'institution et qui rassemblent des instances comme la bibliothèque, la gestion des infrastructures ou les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), par exemple.

Au niveau stratégique, la haute école attribue un rôle plus clair à son Conseil de la HEFP, en particulier en tant que point de contact avec le propriétaire et les organes de la Confédération. Le Conseil de la HEFP est investi dans les décisions stratégiques, qu'il prend sur proposition de la Direction de la haute école. Il joue également le rôle de garant de l'autonomie de la HEFP, par rapport à la Confédération. À cet égard, les expert-e-s remarquent que la réorganisation des organes et le nouveau règlement ont permis à la HEFP de s'approprier son identité et de se penser indépendamment de son propriétaire. Elles et il saluent les efforts effectués par l'institution, tout comme la ligne qu'elle a su garder durant les discussions menées avec la Confédération et dont les expert-e-s prennent connaissance lors de la visite.

Le groupe d'expert-e-s relève encore l'intérêt du Conseil de la HEFP pour les débats qui animent l'institution. L'introduction de cinq comités permanents offre au Conseil de se tenir au fait des enjeux qui habitent la haute école et ainsi de défendre au mieux ses intérêts auprès du propriétaire. Les expert-e-s saisissent les nombreux avantages que représente l'introduction des membres du Conseil dans la vie de l'institution et soulignent qu'il s'agit là d'une manière

intéressante d'intégrer la notion de participation. Toutefois, elle et il souhaitent rendre la HEFP attentive à la possibilité éventuelle que cette participation active du Conseil altère la claire séparation entre les échelons organisationnel et stratégique de la haute école. Elle et il notent encore le risque d'épuisement des membres du Conseil, à force de sollicitation régulière sur des sujets variés.

Le groupe d'expert-e-s considère que la condition est remplie.

### 3) Condition 3 :

La HEFP établit une ordonnance sur la participation et un règlement d'organisation assurant les conditions-cadres permettant à tous ses groupes représentatifs de disposer d'un droit de participation approprié et d'un fonctionnement indépendant.

#### *Description*

Entrée en vigueur en août 2021, la [Loi fédérale sur la Haute école fédérale en formation professionnelle<sup>3</sup>](#) (LHEFP) édicte les conditions de participation des parties prenantes internes de la HEFP. Son article 13 définit ainsi les catégories de personnes relevant de la haute école et leur droit à l'information et à la participation. Sont concernés les étudiant-e-s et les auditeur-rice-s, le personnel scientifique, le personnel administratif et technique.

Afin de permettre l'application de cet article, la HEFP rédige en 2022 les bases réglementaires nécessaires (cf. [Ordonnance du Conseil de la HEFP sur la participation des personnes relevant de la haute école<sup>4</sup>](#)). Un groupe de projet est ainsi créé, chargé de réfléchir à différents modèles d'intégration des parties prenantes internes. Procédant par thème – stratégie, bases légales, politique du personnel, assurance qualité, enseignement, développement des infrastructures –, le groupe de travail identifie ainsi les sujets les plus pertinents pour les collaborateur-rice-s et les étudiant-e-s. Il étudie également la situation de la HEFP en considérant trois niveaux de participation, national, régional et sectoriel. Les analyses sont regroupées dans le rapport intitulé *Mitwirkung an der EHB*, qui définit également les ressources nécessaires, en fonction des différents modèles envisagés.

Ce rapport sur la participation sert ainsi de base à l'élaboration d'une première version de la nouvelle Ordonnance sur la participation, qui voit le jour en novembre 2022. Cette dernière est mise en consultation auprès de différents groupes d'intérêt internes – dont le personnel et les étudiant-e-s – en janvier 2023, puis auprès des offices et des partenaires sociaux à l'été de la même année. Le Conseil de la HEFP adopte la nouvelle Ordonnance le 16 novembre 2023 ; elle entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivante.

Les principaux éléments de cette ordonnance portent, d'une part, sur l'ensemble du personnel (section 1, articles 1 à 4) et, d'autre part, sur les étudiant-e-s (section 2, articles 5 à 8). En ce qui concerne le personnel, il est réuni en un organe unique, la Commission du personnel, qui comprend l'ensemble des catégories de personnel, des secteurs et des sites. Sa composition tient également compte de la diversité des genres. L'Ordonnance sur la participation définit les

<sup>3</sup> URL : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2021/414/fr>.

<sup>4</sup> URL : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2023/727/fr?version=20240101&print=true>.

rôles de la Commission ainsi que les ressources mises à sa disposition. Pour les activités liées à la Commission, la HEFP compte l'équivalent de 600 heures de travail par an, suivant ainsi les recommandation de la Fédération des Associations de Professeurs des Hautes écoles spécialisées suisses). À noter que l'Ordonnance offre une amplitude plus grande à la participation du personnel que celle initialement prévue par la LHEFP. De fait, elle permet notamment aux membres de la haute école de soumettre des propositions, à différents niveaux de l'institution. Cette nouvelle prérogative a d'ailleurs déjà été saisie, lors de la séance de direction d'avril 2024, où la Commission du personnel a inscrit plusieurs points à l'ordre du jour et pris position sur les sujets discutés. Elle est également tenue informée des différents ordres du jour établis par les trois directions régionales et dispose d'un-e représentant-e lors des séances de direction du secteur Recherche et développement. D'autres organes, comme le Centre de développement des métiers, lui donnent accès à l'ordre du jour et l'invitent à participer aux séances lorsque des sujets ayant trait au personnel sont discutés. Quant au secteur des services, il permet à la Commission du personnel de consulter son ordre du jour et de le compléter, ainsi que de prendre position lors des séances. La Commission du personnel se réunit régulièrement, selon les modalités de la nouvelle Ordonnance, depuis février 2024.

Concernant la participation des étudiant-e-s, la nouvelle Ordonnance précise que les étudiant-e-s sont notamment consulté-e-s lors de projets nationaux et dans les développements de l'enseignement. Ce choix émane de l'enquête interne menée, durant laquelle les étudiant-e-s ont signalé leur souhait de n'être considéré-e-s que lors de discussions les concernant directement. Afin de faciliter les échanges, chaque site (Lugano, Zollikofen et Renens) possède sa propre Commission. Ce sont ensuite une sélection des représentant-e-s régionaux qui assurent la participation à l'échelle nationale. La participation des étudiant-e-s est ainsi considérée au niveau du secteur de formation, sur les plans régionaux et internationaux. Le Conseil de la HEFP rencontre la délégation des représentant-e-s une fois par an. La Direction de l'institution, quant à elle, rencontre chaque délégation régionale, également une fois par an. Chaque commission des étudiant-e-s est reçue annuellement par la Direction régionale de son site d'appartenance. Depuis l'entrée en vigueur de l'Ordonnance, la Commission des étudiant-e-s a ainsi été consultée sur différents sujets, comme la révision du plan d'études de Bachelor en Formation professionnelle, le recrutement de nouveaux responsables de secteurs (formation et services), ainsi que sur la stratégie dédiée au développement durable, par exemple. Enfin, en ce qui concerne les ressources, chaque commission régionale dispose d'un budget de 2000 CHF pour son exercice et de 1000 CHF dédiés au remboursement d'autres frais éventuels.

### **Analyse**

Selon les expert-e-s, la nouvelle nouvelle Ordonnance sur la participation – créée par la HEFP afin de satisfaire aux exigences de la condition n°3 – permet aujourd'hui à l'institution d'intégrer ses différents groupes représentatifs. De fait, les expert-e-s confirment que les principaux éléments de cette ordonnance portent sur l'ensemble du personnel mais aussi sur les étudiant-e-s, offrant ainsi à toutes les parties prenantes internes de la haute école de disposer d'un droit de participation approprié et d'un fonctionnement indépendant.

Selon les expert-e-s, les commissions du personnel et des étudiant-e-s semblent être parfaitement fonctionnelles, à la fois au niveau régional et au niveau national. Lors de la visite, le groupe d'expert-e-s s'intéresse à l'avis des participant-e-s y siégeant ; celles-ci et ceux-ci décrivent avec enthousiasme leur fonction. Elles et ils se disent satisfaits des sujets sur lesquels elles et ils sont invité-e-s à se prononcer et du temps qui leur est donné pour consulter les divers

ordres du jour qui leur sont envoyés. Elles et ils estiment également que les informations transmises sont pertinentes, suffisantes et apprécient avoir la possibilité de demander davantage d'informations en cas de nécessité. Les expert-e-s notent le bon fonctionnement des procédés mis en place ainsi que l'engagement et la motivation des participant-e-s. Ces deux derniers aspects ont d'ailleurs été remarqués lors de la visite sur place, dans le cadre des discussions concernant les conditions liés à l'accréditation.

Dès lors, avec la nouvelle ordonnance, les expert-e-s estiment que les droits de participation et l'autonomie opérante offerte à tous les groupes représentatifs sont désormais parfaitement adéquats. Elle et il apprécient enfin les quelques exemples concrets d'application de la nouvelle ordonnance, fournis dans le *Rapport sur la réalisation des conditions* et lors des entretiens menés durant la visite.

Le groupe d'expert-e-s considère que la condition est remplie.

#### 4) Condition 4 :

La HEFP définit un plan d'action découlant de sa stratégie institutionnelle et assure sa mise en œuvre et son suivi, par rapport tant à une durabilité sociale – contenant notamment des indicateurs liés à l'égalité des chances –, qu'une durabilité économique et écologique.

##### *Description*

Afin de remplir la condition n°4, la HEFP constitue d'abord un groupe de travail dédié au développement durable. Ce dernier est chargé de mener une enquête couvrant les aspects suivants pour l'institution :

- Les différentes définitions de la durabilité ;
- Les objectifs et les indicateurs ;
- Les activités concrètes ;
- Le *reporting* effectué ;
- Les aspects organisationnels ;
- L'expertise interne ;
- L'engagement vis-à-vis des parties prenantes.

L'analyse menée permet d'identifier les nombreuses activités effectuées au sein de la HEFP mais met également en exergue des lacunes dans la majorité des aspects étudiés, notamment liées aux mécanismes de planification (objectifs et indicateurs) et d'assurance qualité (*reporting*), à l'expertise interne et aux parties prenantes. La HEFP s'attelle alors, dès 2023, à la constitution d'une stratégie et d'un plan d'action afin de pallier ces lacunes. Plusieurs ateliers sont organisés, permettant notamment de définir des objectifs et des indicateurs. Deux objectifs principaux sont retenus pour la première version :

- 1) une mise en avant des compétences en matière de durabilité que la HEFP transmet dans ses prestations d'enseignement et de développement des métiers ;

- 2) une précision des prestations de la HEFP en matière de recherche en lien avec la durabilité.<sup>5</sup>

Après sa mise en consultation auprès des étudiant-e-s et du personnel et quelques modifications, la stratégie et le plan d'action sont finalisés, à l'été 2024. La stratégie adoptée opte pour une approche de la durabilité considérant l'institution comme un tout et retient les trois dimensions contenues dans le standard 2.4 (écologique, sociale et économique). Elle étend la notion de durabilité aux activités d'enseignement, au développement des métiers et à la recherche. Enfin, elle encourage un engagement sociétal de l'institution et le développement de partenariats avec des acteur-rice-s innovant-e-s. En ce sens, elle s'inscrit en accord avec la vision de swissuniversities et celle du Conseil fédéral.

Au niveau instrumental, la HEFP mobilise les instruments existant en son sein, comme son fonds d'innovation, [sa plateforme d'innovation pour l'enseignement](#)<sup>6</sup> ou encore [ses rencontres « EHB-Impuls »](#)<sup>7</sup>.

La stratégie ainsi établie est assortie d'un plan d'action, dès l'été 2024, qui comprend trois axes de développement majeurs :

- 1) Durabilité dans le fonctionnement de la haute école (développement interne) ;
- 2) Durabilité dans le quadruple mandat de prestations (offres) ;
- 3) Mise en réseau et engagement sociétal.<sup>8</sup>

L'égalité des chances est intégrée au premier axe listé ci-dessus ; un but y est lié dans le plan d'action. Il est assorti d'une mesure spécifique, dont la responsabilité est attribuée au développement de la haute école.

#### *Analyse*

Les expert-e-s prennent bonne connaissance de la nouvelle stratégie en matière de durabilité établie par la HEFP. Elle et il consultent également le plan d'action et constatent que tous deux prennent en considération les trois aspects de la durabilité – écologique, économique et social – évoqués au standard 2.4. Les expert-e-s relèvent également que la HEFP traite certains de ces aspects de manière différenciée, en proposant par exemple leur inclusion dans son mandat de prestations. De fait, elle participe par exemple à la formation au développement durable en intégrant la durabilité dans ses filières d'études et dans les formations adressées à ses formateur-rice-s. Elle envisage également – et cela semble tout à fait pertinent, d'après les expert-e-s – un transfert de connaissances à partir de projets de recherche menés en son sein.

Toutefois, le groupe d'expert-e-s identifie toujours un manque de prise en compte des aspects spécifiquement liés à l'égalité des chances et à l'égalité entre les hommes et les femmes, qui appartiennent dans la politique de l'institution au domaine de la durabilité sociale. Après avoir demandé des documents supplémentaires à la haute école pour éclairer les indications figurant

<sup>5</sup> HEFP, *Accréditation de la HEFP. Rapport sur la réalisation des conditions*, Renens, 2024, p. 21.

<sup>6</sup> URL : <https://www.suffp.swiss/officina-delle-idee-09>.

<sup>7</sup> URL : <https://www.hefp.swiss/node/12634>.

<sup>8</sup> HEFP, *Stratégie relative au développement durable. 2024-2028*, Zollikofen, 2024, p. 5.

dans le *Rapport sur la réalisation des conditions*, les expert-e-s remarquent que ces aspects ne font aujourd’hui l’objet que d’un seul objectif très général à la HEFP. Le plan d’action soumis aux expert-e-s définit ainsi : « La HEFP assume sa responsabilité sociale et crée pour ses membres un environnement inclusif et respectant l’égalité des chances »<sup>9</sup>. Ce but est lié à une mesure en particulier, la réalisation d’un état des lieux et l’identification de lacunes éventuelles<sup>10</sup>, mais ne donne pas lieu à une déclinaison d’indicateurs spécifiques.

Les indicateurs posés en matière d’égalité des chances semblent ainsi, selon les expert-e-s, davantage provenir du Conseil fédéral que la HEFP elle-même. Dans ses buts stratégiques, ce dernier a d’ailleurs fixé deux indicateurs concernant l’égalité salariale à la haute école pour les années 2025-2026<sup>11</sup>. De fait, si les expert-e-s reconnaissent volontiers que la HEFP respecte les normes fédérales établies en matière d’égalité des chances, elle et il note que l’institution ne semble pas encore véritablement être parvenue à s’approprier les notions proposées et dépend encore de la Confédération. C’est d’ailleurs également la conclusion de l’analyse présentée dans le document *Konzept zur Verankerung/Institutionalisierung der Betrieblichen Nachhaltigkeit* soumis aux expert-e-s et qui souligne l’absence d’une orientation stratégique et le manque de priorités et d’objectifs en termes d’égalité, à la haute école<sup>12</sup>. La HEFP annonce vouloir y remédier, en mobilisant son unité Développement universitaire, qui fera des propositions de projets concrets dans les mois à venir<sup>13</sup>.

Dès lors, bien que les expert-e-s reconnaissent que la HEFP semble sur la bonne voie – elle s'est d'ailleurs montrée proactive en soumettant un projet lié à des contributions à swissuniversities – elle et il remarquent qu'il est aujourd'hui encore nécessaire qu'elle définisse des objectifs et des indicateurs concrets et spécifiquement contextualisés. Selon les expert-e-s, il est important que ceux-ci suivent une logique propre au développement de la haute école et se déclinent de manière à la fois spécifique et diversifiée, sans être imposés par la Confédération. Les expert-e-s renvoient ici au pluriel – significatif – figurant dans la condition imposée par le Conseil suisse d'accréditation et rappellent qu'il est attendu que le plan d'action établi par la HEFP contiennent « des indicateurs liés à l’égalité des chances ».

Par conséquent, les experts estiment que la condition n°4 n'est aujourd'hui pas totalement remplie par la HEFP. Si elle et il remarquent les efforts déployés pour satisfaire aux exigences posées et constatent que l'institution a bel et bien établi un plan d'action lié à la durabilité, elle et il proposent d'octroyer à la HEFP un délai supplémentaire d'un an pour que ce plan d'action soit complété d'indicateurs liés à l'égalité des chances.

Le groupe d'expert-e-s considère que la condition n'est pas remplie.

<sup>9</sup> « Die EHB nimmt ihre soziale Verantwortung wahr und schafft für ihre Hochschulangehörigen ein inklusives und chancengerechtes Hochschulumfeld.», *EHB-Aktionsplan Nachhaltige Entwicklung 2024-2028*, Zollikofen, p. 1.

<sup>10</sup> « Erstellen einer Analyse/Auslegeordnung: Identifikation von Lücken und Zielkonflikten », *EHB-Aktionsplan Nachhaltige Entwicklung 2024-2028*, Zollikofen, p. 1.

<sup>11</sup> DEFR, *Indikatoren strategische Ziele des Bundesrates für den EHB-Rat 2025-2028*, Berne, p. 5, objectif 22.

<sup>12</sup> HEFP, *Konzept zur Verankerung/Institutionalisierung der Betrieblichen Nachhaltigkeit. Hochschulinterne Entwicklung im Bereich Nachhaltigkeit*, Zollikofen, 2025, p. 7.

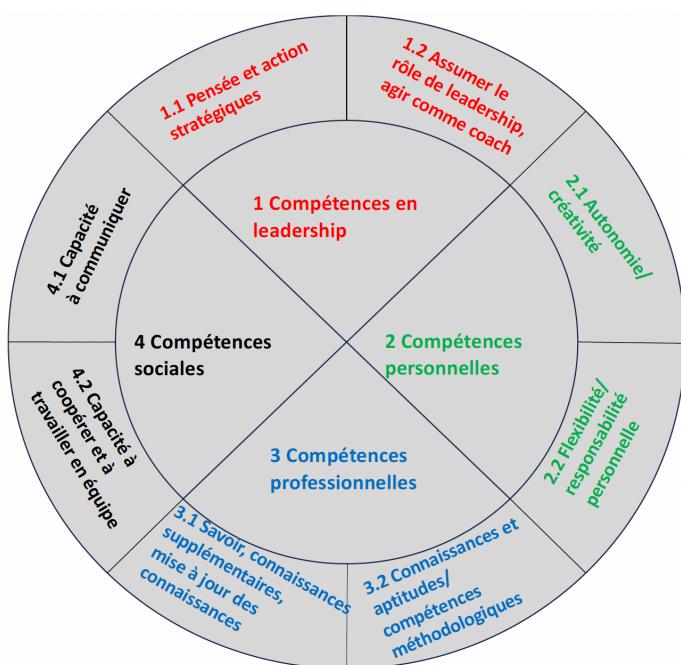
<sup>13</sup> HEFP, *Konzept zur Verankerung/Institutionalisierung der Betrieblichen Nachhaltigkeit. Hochschulinterne Entwicklung im Bereich Nachhaltigkeit*, Zollikofen, 2025, p. 13.

5) Condition 5 :

La HEFP établit un concept de promotion de la relève et des carrières, et le communique efficacement.

*Description*

En janvier 2022, la nouvelle [Ordonnance du Conseil de la HEFP sur le personnel de la Haute école fédérale en formation professionnelle](#)<sup>14</sup> entre en vigueur. Celle-ci a notamment pour conséquence une redéfinition des grilles salariales de la HEFP, adoptées dès janvier 2023. Elle s'accompagne également de la définition d'un descriptif des différentes fonctions et d'un nouveau référentiel de compétences. Ce dernier est organisé en quatre catégories complémentaires, synthétisées dans le modèle suivant<sup>15</sup> :



Les différents profils identifiés par la HEFP sont consignés dans le *Rapport sur les modèles de promotion de la relève et de carrière (Förder- und Laufbaahnkonzept an der EHB, Zollikofen, 2024)*. Afin de compléter cette étude, la HEFP organise en 2023 et 2024 plusieurs ateliers adressés à ses différentes catégories de personnel (administratif, scientifique, de direction). Ceux-ci permettent la constitution d'un premier document-cadre instaurant les bases conceptuelles des profils d'exigences et des modèles de carrière. En mai 2024, il est soumis à la Commission du personnel, qui l'approuve et formule quelques propositions d'amélioration. Le

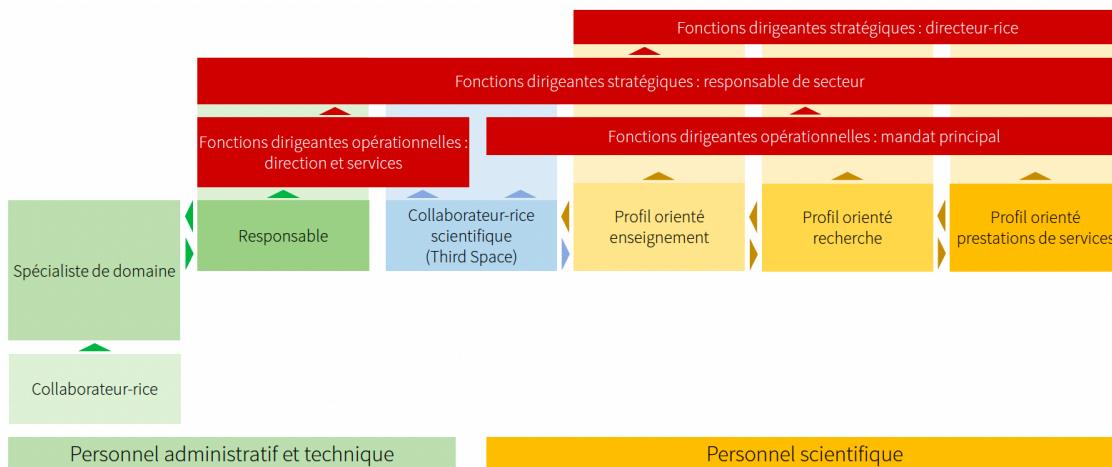
<sup>14</sup> URL : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2021/561/fr>.

<sup>15</sup> HEFP, *Funktionsraster der Eidgenössischen Hochschule für Berufsbildung (EHB)*, Zollikofen, 2024, p. 1.

document finalement adopté – qui vise d'abord à s'assurer de la qualification du personnel de la HEFP – distingue ainsi trois types de profils pour chaque catégorie de personnel :

- 1) Personnel administratif et technique :
  - Profil de support
  - Spécialiste métier hors TIC
  - Spécialiste TIC
- 2) Personnel scientifique :
  - Profil d'enseignement
  - Profil recherche
  - Profil prestations de services
- 3) Personnel de direction :
  - Profil management opérationnel (domaine direction et services)
  - Responsable de filières d'études, de domaines et personnes dirigeant des projets de recherche
  - Profil de gestion stratégique

À partir de ces catégories, la HEFP envisage différentes des possibilités de promotion, suivant des critères et des processus transparents. L'institution définit ainsi des modèles de carrière idéaux, en fonction des différents profils et des qualifications de son personnel, qu'elle résume dans la représentation suivante<sup>16</sup> :



Le nouveau concept est communiqué aux collaborateur·rice·s de la HEFP, sur les trois sites de l'institution, dans le courant du mois de mai 2024. Il est approuvé en juin 2024 par le Conseil de la HEFP.

### Analyse

À la lumière des informations fournies par la HEFP, les expert·e·s estiment que l'institution a fourni un travail important dans un délai relativement court afin de développer un concept de promotion pour l'ensemble de son personnel. Elle et il jugent excellente la réactivité de la HEFP,

<sup>16</sup> *Plans de carrière*, 2025.

en étant toutefois bien conscient-e-s que la mise en œuvre complète du nouveau concept nécessitera au moins 3-4 ans.

Pour parvenir à un tel résultat, la haute école a étudié attentivement les nombreux profils de ses collaborateur-rice-s. L'immense travail de recensement ainsi effectué a permis de classer les divers profils, de définir les compétences qui leur sont liées et d'imaginer des plans de carrières idéaux. Les expert-e-s estiment que la HEFP a réalisé un véritable tour de force en réunissant la diversité des profils dans un seul concept permettant d'avoir une vue d'ensemble de l'institution et des différentes catégories de personnel selon leur définition dans les bases légales. Lors des entretiens, le groupe d'expert-e-s apprend d'ailleurs que le concept sera prochainement modélisé et mis à la disposition de chaque employé-e via l'intranet de l'institution. Les membres de la haute école pourront ainsi consulter individuellement les voies qui s'offrent à elles et eux dans les années à venir. En ce sens, les expert-e-s remarquent que les carrières envisagées tiennent compte à la fois du plan vertical – promotion à des postes orientés vers la gestion – et du plan horizontal – enrichissement de compétences ou double profil recherche/enseignement par exemple. Elle et il notent que cette diversité favorise l'émergence de profils de compétence mixtes, capables de travailler sur plusieurs mandats et potentiellement riches et avantageux pour le développement stratégique de l'institution.

À ce stade, le groupe d'expert-e-s perçoit toutefois un potentiel d'amélioration du concept proposé. Si celui-ci est bien entendu amené à être éprouvé et perfectionné dans son ensemble – ce que la HEFP reconnaît d'ailleurs volontiers –, il comporte quelques éléments pouvant être optimisés à court terme. Les expert-e-s apprennent par exemple, durant la visite, que certaines personnes employées par la haute école disposent de deux contrats différents, en fonction de leurs activités de recherche et d'enseignement. Les expert-e-s relèvent qu'il serait sans doute bon de réunir ces mandats en un seul contrat.

Enfin, les expert-e-s relèvent que les différentes étapes du projet ont été systématiquement communiquées au personnel, au fur et à mesure de la création du concept de promotion. Le groupe d'expert-e-s apprécie que le concept n'ait pas été présenté comme un fait accompli, ce qui facilite sa compréhension.

Le groupe d'expert-e-s considère que la condition est remplie.

## 2.2 Proposition de l'AAQ

### *Considérations*

L'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité constate que les expert-e-s examinent les cinq conditions posées lors de l'accréditation institutionnelle. L'analyse et les conclusions des expert-e-s sont cohérentes et tout à fait appropriées. En se fondant sur le rapport et la documentation fournie par la HEFP, sur les conclusions des expert-e-s, ainsi que sur la prise de position de la haute école, l'AAQ propose d'évaluer les cinq conditions comme il suit :

Condition 1 : La condition est remplie.

Condition 2 : La condition est remplie.

Condition 3 : La condition est remplie.

Condition 4 : La condition n'est pas remplie.

L'AAQ suit la proposition des expert-e-s et estime qu'un délai supplémentaire devrait permettre à la HEFP de répondre aux exigences de la condition, compte tenu des progrès importants déjà réalisés par l'institution et de sa volonté affichée de développer une stratégie et un plan d'action liés à l'égalité des chances et à l'égalité de fait entre les hommes et les femmes.

L'AAQ propose donc de reformuler la condition n°4 ainsi : « La HEFP complète la partie de son plan d'action liée à la durabilité sociale par l'ajout d'indicateurs spécifiques et diversifiés associés à l'égalité des chances. ». L'Agence estime que le délai d'un an proposé par les expert-e-s et un examen « sur dossier » par deux expert-e-s devraient permettre à la HEFP de remplir la condition.

Condition 5 : La condition est remplie.

### 2.3 Prise de position de le HEFP

Dans sa prise de position datée du 26 juin 2025, la Haute école fédérale en formation professionnelle (HEFP) commence par remercier les expert-e-s de l'analyse nuancée des documents transmis. La HEFP revient ensuite sur la condition n°4 et les progrès accomplis en matière de durabilité sociale ces dernières années. La HEFP s'attarde ensuite sur le délai d'un an supplémentaire pour remplir la nouvelle condition proposée par l'AAQ. Elle reconnaît que l'introduction d'indicateurs supplémentaires concernant spécifiquement l'égalité des chances est nécessaire et que le délai octroyé devrait lui permettre de se développer davantage dans ce domaine.

La prise de position fait l'objet de la partie C du présent rapport.



## **Partie C**

**Prise de position de la Haute école  
fédérale en formation professionnelle  
(HEFP)**

26 juin 2025





### Prise de position de la HEFP

Dans le cadre de la procédure d'accréditation institutionnelle en cours de la Haute école fédérale en formation professionnelle (HEFP), nous vous remercions pour l'examen approfondi ainsi que pour l'évaluation nuancée et appréciative des documents que nous vous avons soumis et des résultats obtenus dans le cadre de la vérification des conditions.

Nous souhaitons vous transmettre nos réflexions et notre détermination relative à l'évaluation de la **condition 4**.

Au cours des dernières années, la HEFP a réalisé des progrès significatifs dans le domaine du développement durable et mis en œuvre sa stratégie 2024-2028 de manière exhaustive. Les thèmes de la durabilité sociale et notamment de l'égalité des chances y sont systématiquement ancrés. Outre les exigences définies par la législation fédérale, la HEFP a introduit d'autres indicateurs et instruments développés en interne, tels que le recensement de la structure d'âge, la promotion ciblée de la proportion de femmes aux postes de cadre, l'élaboration de principes de conduite et des mesures visant à garantir l'accessibilité. De plus, le projet sur l'égalité des chances soutenu par swissuniversities met l'accent sur les aspects de la conduite sensible à la diversité. Ces indicateurs et mesures font partie intégrante du système interne de pilotage et d'assurance qualité de la haute école et sont continuellement revus et développés.

Dans le cadre de la mise en œuvre des conditions imposées lors de la procédure d'accréditation, la HEFP a procédé, conformément à la condition n° 1, à une simplification et à une focalisation ciblée de son système d'assurance qualité afin d'éviter les doublons et de garantir un pilotage efficace. Dans ce contexte, il nous semble important, lors de la mise en œuvre de la condition 4, de tenir compte de manière appropriée du degré d'intégration déjà atteint et de la cohérence du système dans l'architecture existante du système d'assurance qualité.

Nous prenons toutefois bonne note des commentaires formulés par les experts et l'AAQ et reconnaissons que, dans le souci d'une différenciation accrue de la systématique des indicateurs, des compléments supplémentaires sont judicieux. La prolongation d'un an proposée par l'AAQ donne à la HEFP la possibilité, en s'appuyant sur les instruments déjà existants, d'introduire de manière systématique des indicateurs complémentaires, d'évaluer les développements dans des domaines clés sur cette base et d'améliorer ainsi la transparence des rapports dans le domaine de l'égalité des chances.

Renens, le 26 juin 2025

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Case postale  
CH-3001 Berne

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

