



schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance

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

Rapport d'accréditation (autoévaluation, rapport des expert-e-s,
proposition d'accréditation de l'AAQ) | 12 mai 2026

Sommaire :

1. La procédure de renouvellement de l'accréditation institutionnelle (« réaccréditation »)	1
Bases légales, objet.....	1
Déroulement de la procédure	1
Rôle des acteurs : CSA, AAQ, groupe d'expert-e-s, haute école	1
2. La HES-SO se présente	3
Faits et chiffres	3
Portrait	4
Système d'assurance qualité.....	10
Suivi de la première accréditation et développement du système d'assurance de la qualité	16
3. Standards d'accréditation institutionnelle	19
Domaine I : stratégie d'assurance de la qualité.....	20
Domaine II : gouvernance.....	36
Domaine III : enseignement, recherche et prestations de services	60
Domaine IV : ressources	89
Domaine V : communication interne et externe.....	109
4. Plan d'action pour le développement du système d'assurance qualité	117
5. Thèmes ciblés.....	119
6. Résumé de l'évaluation et recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s	122
7. Proposition d'accréditation de l'AAQ	126
Remarques préliminaires.....	126
Bases légales	127
Faits	127
Considérants.....	128
Proposition d'accréditation.....	129
Prise de position de la HE	129
8. Prise de position de la HES-SO.....	131
9. Décision d'accréditation du Conseil suisse d'accréditation	133

Management Summary

Voir la version anglaise ci-dessous; english version below

La Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) est une haute école spécialisée au sens de la Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE). Elle trouve son origine en 1997 avec la signature d'un concordat intercantonal par ses sept cantons fondateurs : Berne, Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud. En 2013, une nouvelle convention intercantonale introduit les principes, les méthodes de fonctionnement et la structure gouvernementale qui caractérisent l'organisation actuelle.

La HES-SO est organisée en six domaines d'études – design et arts visuels, économie et services, ingénierie et architecture, musique et arts de la scène, santé, travail social – qui regroupent 28 établissements. Des formations étant également dispensées dans des cantons bilingues, la HES-SO propose des formations en français et en allemand, bien que le français soit la langue d'enseignement principale ; pour certaines formations, l'anglais peut encore s'ajouter comme langue d'enseignement supplémentaire ou unique. Avec près de 21'000 étudiant-e-s, la HES-SO est la plus grande haute école spécialisée de Suisse. Le personnel de la HES-SO comprend environ 4'500 équivalents plein-temps (plus que 19'200 employé-e-s).

En tant que haute école orientée vers la pratique professionnelle et l'application, la mission d'enseignement de la HES-SO comprend 43 filières Bachelor et 25 filières Master, ainsi que plus de 250 différentes offres de formation continue, en synergie avec ses activités de recherche appliquée et ses prestations de services.

La HES-SO a été accréditée pour la première fois en tant que haute école spécialisée en 2019. Elle a suivi la procédure de réaccréditation conformément au calendrier fixé et aux directives du guide de l'AAQ. La prévisite a eu lieu en août 2025, la visite sur place en septembre 2025.

Le groupe d'expert-e-s recommande de prononcer l'accréditation de la HES-SO avec deux conditions.

Dans sa proposition d'accréditation, l'AAQ soutient l'analyse du groupe d'expert-e-s et propose d'accréditer la HES-SO avec deux conditions.

Dans sa prise de position, datée du 17 décembre 2025, la HES-SO remercie le groupe d'expert-e-s pour la qualité de son travail. Elle remercie également l'AAQ et souligne la nature constructive des échanges lors de la visite sur place. La HES-SO se dit déterminée à satisfaire les conditions formulées. Elle souligne enfin que la procédure d'accréditation constitue un élément important de ses processus d'amélioration continue.

Lors de sa réunion du 20 mars 2026, le Conseil suisse d'accréditation accrédite la HES-SO avec deux conditions.

HES-SO (Haute école spécialisée de Suisse occidentale) is a university of applied sciences as defined in the Federal Act on Funding and Coordination of the Swiss Higher Education Sector (HEdA). It was founded in 1997 when an inter-cantonal agreement was signed by its seven founding cantons: Bern, Fribourg, Geneva, Jura, Neuchâtel, Valais and Vaud. In 2013, a new inter-cantonal agreement was introduced, setting out the principles, operating methods and governance structure that characterise the current organisation.

HES-SO comprises six fields of study – design and visual arts, economics and services, engineering and architecture, music and performing arts, health, social work – bringing together 28 institutions. As some programmes are also offered in bilingual cantons, HES-SO offers programmes in French and German, although French is the main teaching language. For some programmes, English may also be used as an additional or sole language of instruction. With nearly 21,000 students, HES-SO is the largest university of applied sciences in Switzerland. HES-SO employs approximately 4,500 full-time equivalents (more than 19,200 employees).

As a higher education institution focused on professional practice and application, HES-SO's teaching mission includes 43 Bachelor's and 25 Master's programmes, as well as as more than 250 different continuing education programmes, in synergy with its applied research activities and services.

HES-SO was first accredited as a university of applied sciences in 2019. It followed the reaccreditation procedure in accordance with the schedule set and the guidelines of the AAQ guide. The preliminary visit took place in August 2025, and the on-site visit in September 2025.

The expert group recommends the accreditation of HES-SO with two conditions.

In its accreditation proposal, AAQ endorses the expert group's analysis and proposes the accreditation of HES-SO with two conditions.

In its statement of 17 December 2025, HES-SO thanks the expert group for the quality of its work. It also thanks AAQ and highlights the constructive nature of the discussions during the on-site visit. HES-SO claims to be committed to meeting the conditions proposed. Finally, it emphasises that the accreditation procedure is an important part of its continuous improvement processes.

At its meeting on 20 March 2026, the Swiss Accreditation Council accredited HES-SO with two conditions.

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

Bases légales, objet

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

Déroulement de la procédure

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

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

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

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

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

- Christophe Coetsier, Responsable du service projets et qualité, Haute École Léonard de Vinci (Belgique)
- Laure Lehmann, étudiante du Master of Arts in Theatre, Accademia Dimitri, Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI)

- Patrick Linder, Directeur, Chambre d'économie publique Grand Chasseral (CEP)
- Prof. Dr oec. Daniela Willi-Piezzi, Directrice de la formation de base, Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI)
- Prof. Dr Maxime Zuber, Recteur, Haute École Pédagogique BEJUNE, président du groupe d'expert-e-s

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

Structure du présent rapport :

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

Titre 1

Titre 2

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

Titre 1

Titre 2

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

2. La HES-SO se présente

Faits et chiffres

Avec une population approchant les 21'000 étudiantes et étudiants à la rentrée académique 2024-2025 [voir [la HES-SO en chiffres](#)¹], la HES-SO est la plus grande haute école spécialisée (HES) de Suisse, et la troisième plus grande haute école du pays. Selon les données disponibles (depuis 2005), le nombre total de personnes diplômées (bachelor, master et formation continue) de la HES-SO s'élève à 85'000. Après une croissance continue, les effectifs étudiants sont entrés dans une phase de stabilisation.

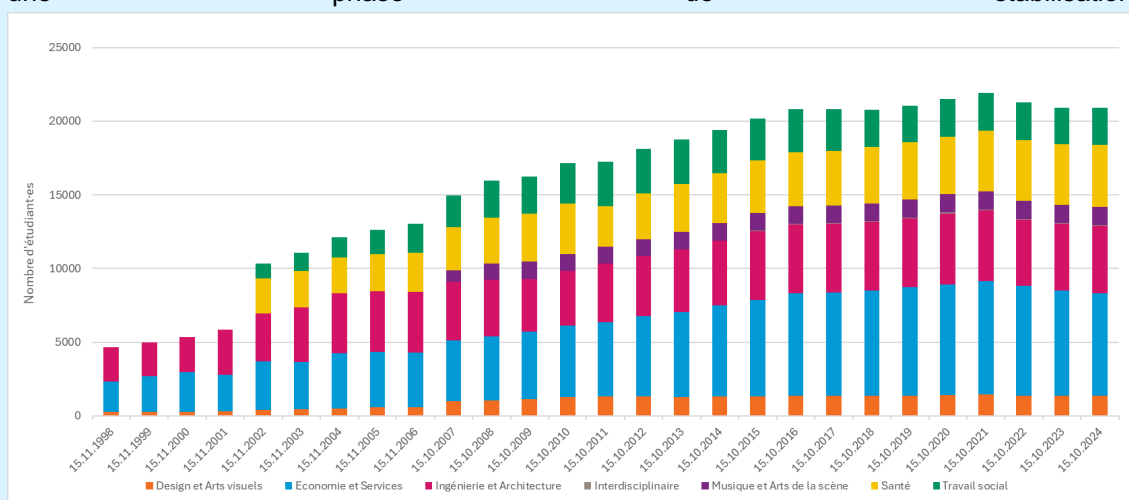


Figure 1 - Évolution des effectifs étudiants par domaine, depuis novembre 1998. Source : HES SO

La diversité des sources de financement de la recherche développée à la HES-SO témoigne de son profil typique des HES [voir la [liste des abréviations, acronymes et liste des hautes écoles](#)]. Entre 2012 et 2023, le montant annuel de fonds de tiers obtenus par la HES-SO a augmenté de +80%, pour atteindre 78 millions de francs en 2023 (voir figure 2 ci-après). La part majoritaire est portée par les produits de tiers (financement de la recherche par le secteur privé, y compris fondations semi-publiques, mandats de recherche des cantons et des communes), ce qui traduit le fort ancrage des hautes écoles dans les territoires et dans les milieux professionnels. Cette part tend, depuis 2019, à se réduire, au profit des fonds alloués par les agences internationales et nationales, en particulier l'Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation ([Innosuisse](#)). Cette augmentation atteste de la compétitivité de la recherche HES-SO dans l'espace helvétique et international. A noter également que l'ensemble des fonds de tiers externes ne cesse d'augmenter tandis que le financement de base, tant intercantonal que fédéral, reste ces dernières années stable, à ca. 40 millions de francs par année (35 millions CHF en 2013, 39 millions CHF en 2023).

¹ Clé de lecture : seuls les documents considérés comme prioritaires par la HES-SO sont numérotés avec un exposant [voir la [liste des annexes prioritaires](#)]. Les autres annexes et renvois sont accessibles par un seul lien hypertexte. Tous les liens (annexes prioritaires, autres documents ou renvois) ont été vérifiés le 06.06.2025.

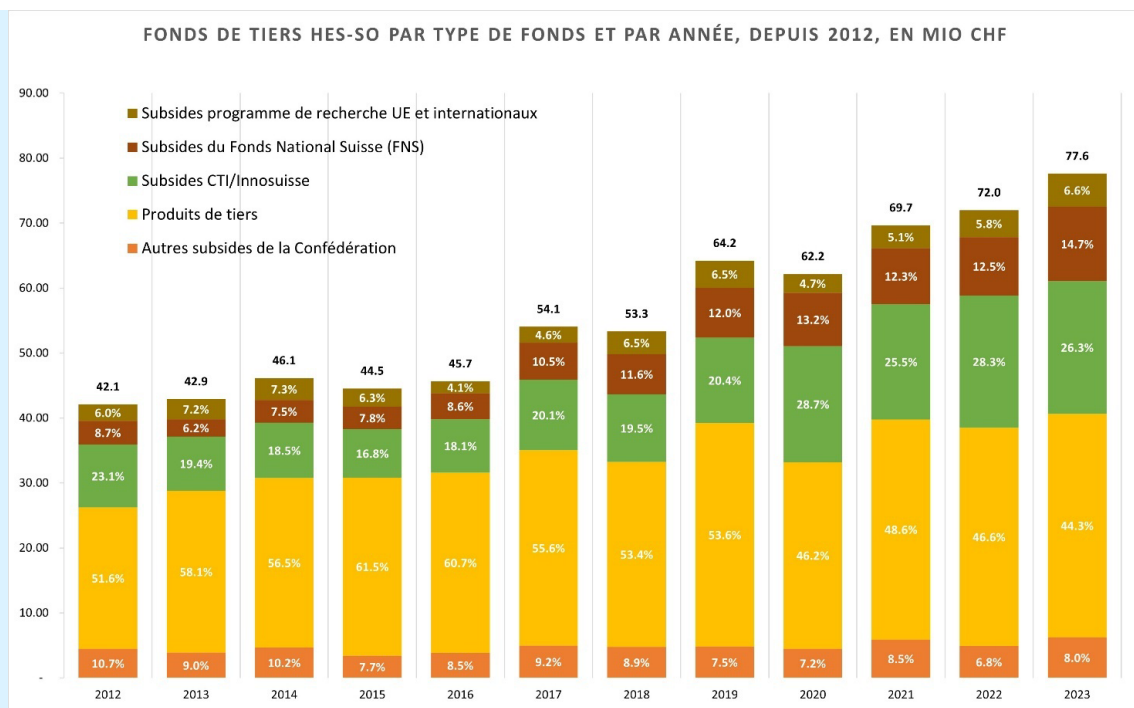


Figure 2 – Évolution des fonds de tiers acquis par la HES SO pour la recherche, en millions CHF (total par année) et répartition entre les sources. Source : HES SO

Portrait

La HES-SO est une haute école spécialisée au sens de la Loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des Hautes écoles. Majoritairement francophone, l'enseignement de la HES-SO se fait aussi en bilingue français/allemand (cantons de Fribourg et du Valais), voire en trilingue français/allemand/anglais (p. ex. la HEG à Fribourg, en Valais, la HEG et la HEI), tandis que des hautes écoles proposent des enseignements en bilingue français/anglais, ou encore uniquement en anglais (p. ex. HEG-Genève).

Depuis sa création en 1998, elle déploie sa mission sur l'ensemble du territoire de Suisse occidentale. Six domaines d'études regroupent 28 établissements répartis sur quatre cantons francophones (Genève, Jura, Neuchâtel, Vaud) et trois bilingues (Berne, Fribourg, Valais).

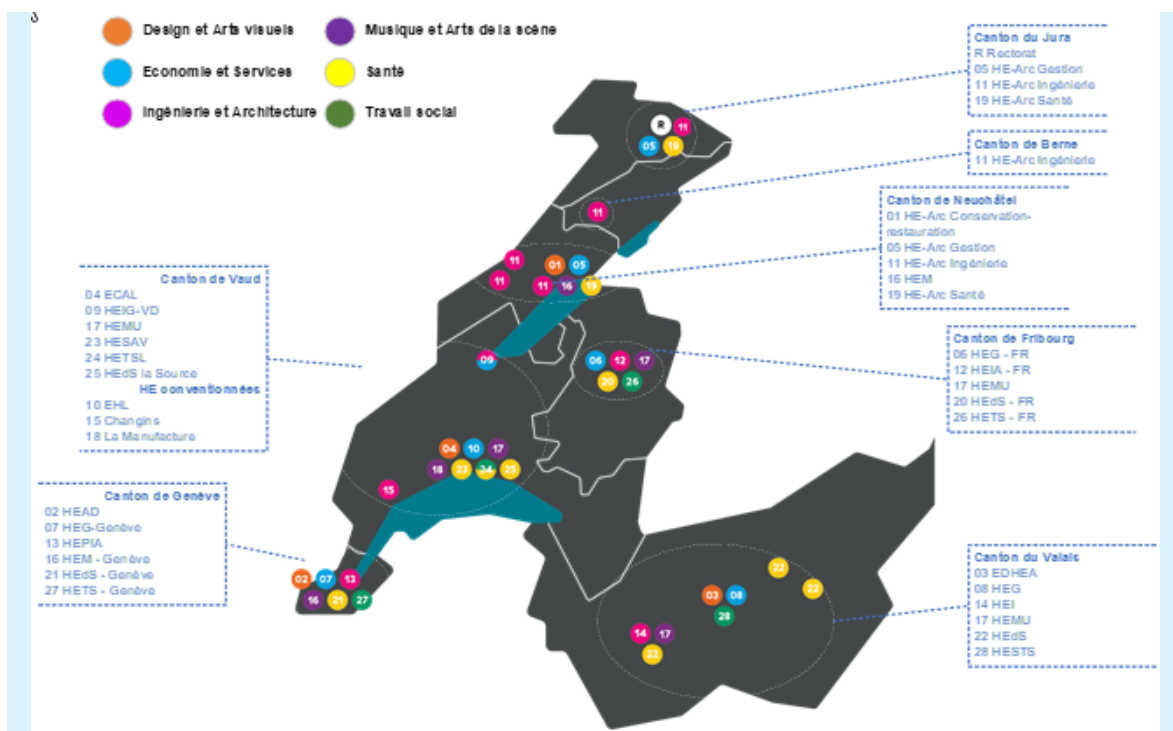


Figure 3 – Emplacement des hautes écoles de la HES SO selon les domaines et cantons. Source : HES SO

Résolument caractérisée par l’ancrage de ses activités dans la pratique professionnelle, la HES-SO délivre une offre de formation de base (43 filières **bachelor**, 25 filières **master**), de **formation continue** certifiante (plus de 250 formations de type CAS, DAS, MAS ou EMBA) et non certifiante, ainsi qu’une offre de formation de troisième cycle, en partenariat avec des hautes écoles universitaires.

En lien avec sa mission d’enseignement, la HES-SO mène des activités de recherche, notamment par le biais de la septantaine **d’instituts et d’entités de recherche** qu’elle héberge. L’approche HES-SO de la recherche souscrit à la **vision commune aux HES de Suisse** en la matière : orientée vers la pratique, au bénéfice direct de la société, résolument plurielle, accessible, co-construite, et dont les résultats ouverts contribuent tant à la formation de base qu’à la formation continue.

Constituant la troisième mission des hautes écoles au sens de la LEHE, les prestations de services désignent les activités menées à la faveur de mandats de tiers dont le financement est dédié à une prestation spécifique qui s’inscrit dans le territoire et le champ disciplinaire propres à chaque haute école. Toutefois, le succès de la mission nécessite d’adapter l’offre de la HES-SO aux capacités financières des marchés correspondants. C’est la raison pour laquelle on a vu l’émergence de la notion de « services à la Cité » pour qualifier des prestations de services fournies par des hautes écoles de la HES-SO à des mandants issus du monde associatif, des organisations non gouvernementales, ou directement au public en général.

Enfin, la HES-SO est une organisation remarquable dans le système suisse d’enseignement supérieur. Certes, son caractère intercantonal est semblable à d’autres HES en Suisse, telles que la Fachhochschule Nordwestschweiz, qui regroupe les cantons de Bâle-Ville, Bâle-Campagne, Aarau et Soleure. Mais en réunissant sept cantons au sein d’une communauté linguistique bilingue, même si majoritairement francophone, la HES-SO est à ce jour la plus importante haute école intercantonale de Suisse, tous types de hautes écoles confondus. Après

vingt-cinq ans d'existence, le modèle de la HES-SO, qui cultive ses différences au sein d'une même vision de sa mission, a atteint une pleine maturité.

Fin 2024, la population étudiante de la HES-SO avait quintuplé depuis son ouverture en 1998. Le principal titre de sortie est le bachelor, qui concerne neuf personnes diplômées sur dix. Selon l'enquête de l'OFS auprès des diplômé·es 2022, plus de 94% des titulaires HES-SO d'un bachelor ou d'un master sont en emploi une année après l'obtention de leur titre [voir la [visualisation DRIVE](#)]. La répartition étudiante selon les formes d'enseignement est très stable : en 2024, 81% suivent une formation bachelor, master ou formation continue MAS/EMBA à plein temps, 10% la font à temps partiel et 9% en emploi. Cette moyenne varie selon les domaines de la HES-SO [voir la [visualisation DRIVE](#)].

Avec près de sept personnes sur dix immatriculées en formation de base en 2019 dont aucun des parents n'est titulaire d'un diplôme d'une haute école, la HES-SO est la HES de Suisse qui contribue le plus à la mobilité sociale de la population étudiante [voir [le rapport sur le profil socio-économique des étudiant·es](#), chapitre 2]. En ce sens, la HES-SO fait plus que seulement délivrer des bachelors et des masters : elle est un ascenseur social.

Historique

Le site internet de la HES-SO présente une [chronologie détaillée](#) de l'institution. La création de la HES-SO intervient en 1997 sous l'impulsion des sept cantons fondateurs. Leur but était de revaloriser la formation professionnelle et d'accompagner l'évolution du système éducatif suisse avec l'émergence des hautes écoles spécialisées (HES).

À l'orée des années 2010, la HES-SO revoit sa gouvernance avec l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2013 d'une nouvelle [convention intercantonale](#)^{2.01}, qui fixe les principes et modalités de fonctionnement de l'actuelle organisation. Un rectorat de quatre personnes remplace l'ancienne présidence. La nouvelle convention prévoit également la participation accrue au fonctionnement de la HES-SO de la communauté étudiante, du corps professoral, du corps intermédiaire et du personnel administratif et technique via des instances dédiées.

Depuis 2019, la HES-SO est au bénéfice de la reconnaissance fédérale en tant que haute école par le biais de l'accréditation institutionnelle, délivrée par le Conseil suisse d'accréditation. L'accréditation atteste de la capacité de la HES-SO à garantir et à améliorer la qualité de ses missions ; elle permet aussi de poursuivre le développement institutionnel. En 2020 s'est achevée la première période quadriennale stratégique sous le nouveau régime de la convention intercantonale en vigueur depuis 2013. Depuis, la HES-SO a bouclé un deuxième cycle stratégique (2021-2024), et elle entame son troisième exercice (2025-2028).

Gouvernance académique et opérationnelle

Avec l'entrée en vigueur de la convention intercantonale en 2013 et l'institution du rectorat comme organe de conduite, les cantons partenaires ont confié à la HES-SO une large autonomie de gestion, notamment les compétences académiques et normatives. Le cadre de cette autonomie est fixé dans la convention intercantonale, qui confère à la HES-SO le statut d'établissement intercantonal de droit public doté de la personnalité juridique.

Désormais pourvue d'organes permettant un pilotage académique accru, la HES-SO reste empreinte d'une dynamique diversifiée, asymétrique et décentralisée :

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

- Asymétrique : la HES-SO connaît de grandes différences entre les hautes écoles qui la composent en termes de nombre d'étudiant·es, nombre de filières, de nature et volume des fonds de recherche, et donc en matière d'organisation et de gouvernance.
- Décentralisée : la HES-SO connaît plusieurs niveaux décisionnels et une large autonomie est accordée aux entités qui la composent, localisées sur l'ensemble du territoire de Suisse occidentale.

L'organigramme de l'entier de la HES-SO est accessible sur le site Internet [voir [l'organigramme de la HES-SO^{2.02}](#)]. Le rectorat est l'organe de conduite central de la HES-SO [voir [l'organigramme des services du rectorat^{2.03}](#)]. Il définit la stratégie globale de l'institution et prend les mesures utiles au développement commun de toutes les hautes écoles, comme sa représentation dans le paysage national et international de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Il est chargé de mettre en œuvre la convention d'objectifs, qui fixe les prestations attendues par les cantons partenaires auprès de la HES-SO. Le rectorat a la responsabilité de proposer au comité gouvernemental, soit l'instance de tutelle politique [voir ci-après [Gouvernance politique](#)], les plans financiers, les plans de développement et les budgets. Par ailleurs, le rectorat approuve les règlements et plans d'études, les conditions d'admission des cycles bachelor et master, et organise les masters de la HES-SO. Il est composé de la rectrice qui le préside, ainsi que de trois vice-rectrices ou vice-recteurs. En place depuis 2014, le rectorat est constitué de trois dicastères : Enseignement, Recherche et Innovation, Qualité et Responsabilité sociétale. Depuis février 2023, la rectrice de la HES-SO assume également la présidence de l'organisation faîtière des hautes écoles suisses [swissuniversities](#), pour un mandat jusqu'en 2027. Cette fonction additionnelle renforce la crédibilité des HES dans le paysage suisse des hautes écoles et projette une lumière particulière sur la HES-SO.

La HES-SO compte six domaines : Design et Arts visuels, Économie et Services, Ingénierie et Architecture, Musique et Arts de la scène, Santé, Travail social. Chacun des six domaines est dirigé par un conseil de domaine qui regroupe les membres des directions des hautes écoles actives en son sein. Il est présidé par une ou un responsable de domaine nommé par le rectorat. Les conseils de domaine assurent notamment le pilotage académique des filières d'études et de la recherche, et veillent au développement de la collaboration entre hautes écoles du domaine. Leur organisation et leur fonctionnement sont fixés dans leur règlement d'organisation.

Les hautes écoles réalisent et développent les missions académiques sur l'ensemble du territoire de la Suisse occidentale. Organisées librement par les cantons au travers de lois cantonales ou conventions intercantionales, toutes assument les prérogatives que leur octroie la convention intercantonale sur la HES-SO. En particulier, ce sont elles, au travers de leurs organes de direction, qui emploient le personnel, qui gèrent les ressources financières et les infrastructures, qui veillent à l'application des dispositions réglementaires de la HES-SO, ou encore qui accomplissent des missions particulières pour le compte de leur(s) autorité(s) cantonale(s) de tutelle. Elles sont partout, sauf sur le territoire du canton de Vaud, regroupées dans une entité cantonale ou régionale dirigée par une directrice ou un directeur général, qui assume des fonctions transverses applicables à toutes les hautes écoles qui les composent, et en particulier la coordination de la qualité. Trois hautes écoles sont rattachées à la HES-SO par le biais d'une convention d'association quadriennale directement conclue avec le rectorat (La Manufacture, Changins et l'EHL). À ces hautes écoles s'ajoute HES-SO Master ; dédiée à la coordination de certaines filières masters, cette entité est rattachée au rectorat pour les aspects formels et aux domaines pour les aspects académiques. HES-SO Master dispose ainsi de son propre règlement d'organisation et d'une feuille de route spécifique, axée sur la stratégie globale de la HES-SO.

Le comité directeur est l'organe consultatif de coordination qui assure la relation entre les domaines, les hautes écoles et le rectorat. Son préavis est attendu sur tous les objets de portée

académique, ainsi que sur les objets soumis à l'autorité politique. Il est composé du rectorat, des six responsables de domaine, des quatre directrices ou directeurs généraux de hautes écoles cantonales/régionales, et d'un directeur ou d'une directrice de l'une des six hautes écoles vaudoises, celles-ci n'étant pas rassemblées sous une direction générale. Les hautes écoles dites conventionnées sont directement représentées au comité directeur par le rectorat.

Les organes participatifs institués par la convention intercantonale assurent la représentation interne du corps professoral, du corps intermédiaire, du personnel administratif et technique, ainsi que du corps étudiant. Le conseil de concertation, qui rassemble jusqu'à 21 personnes dont six issues de la communauté étudiante, est actif au niveau de la HES-SO et constitue un interlocuteur privilégié du rectorat. Chaque domaine dispose également d'un conseil participatif, et chaque haute école d'un conseil représentatif. Tous les membres des organes participatifs sont élus par leurs pairs.

Le rectorat peut également compter sur un conseil stratégique, composé de personnalités du monde économique, sociosanitaire et culturel, académique et politique, qui l'aide à anticiper les évolutions de l'environnement. Il peut également émettre des recommandations relatives à la politique générale de la HES-SO.

En sa qualité d'établissement intercantonal de droit public, la HES-SO est donc une institution au sein de laquelle le rectorat définit la stratégie globale de développement, fixe le cadre académique et veille à sa mise en œuvre. Les missions académiques sont réalisées, c'est-à-dire développées, organisées et gérées localement par les hautes écoles et HES-SO Master, tandis que les différents conseils de domaine assurent le pilotage et la coordination transverse.

L'autonomie institutionnelle de la HES-SO envers l'autorité politique de tutelle, constituée des sept cantons partenaires, se matérialise par la conclusion, tous les quatre ans, d'une convention d'objectifs entre le comité gouvernemental et la HES-SO, représentée par le rectorat. La convention d'objectifs est déclinée à l'interne de la HES-SO en mandats de prestations, conclus tous les quatre ans, d'une part, entre le rectorat et chacun des six domaines, et, d'autre part, entre le rectorat et chacune des 13 hautes écoles qui se rapporte à l'un des types organisationnels en vigueur.

La HES-SO se caractérise par l'application envers son autorité de tutelle comme en son sein propre du principe de subsidiarité, par ailleurs garanti par la convention intercantonale (art. 9). C'est sur le principe de subsidiarité que se fonde la vocation de la HES-SO d'atteindre des objectifs communs tout en tirant parti des différentes spécificités propres aux entités qui la composent. Une telle ambition requiert de recourir autant à des principes et processus communs qu'à reconnaître, en vertu de l'autonomie interne, l'existence de processus spécifiques propres aux composantes. Cette réalité implique la coexistence de dimensions

- communes : qui reposent sur des règlements internes ou un cadre normatif émis par la HES-SO et applicables à l'ensemble des domaines et/ou des hautes écoles ;
- spécifiques : qui reposent sur des dispositions propres à l'une ou l'autre des entités de la HES-SO (domaine(s), haute(s) école(s), rectorat et ses services), et dont l'application se limite à ces dernières.

Gouvernance politique

Les cantons signataires de la convention intercantonale exercent leur autorité de tutelle conjointement par le comité gouvernemental. Composée de cinq conseillères ou conseillers d'État chargés du dossier HES dans leur canton (l'un d'entre eux représente à la fois les cantons de Berne, du Jura et de Neuchâtel), cette instance est l'organe de pilotage stratégique de

la HES-SO. Tous les quatre ans, le comité gouvernemental conclut avec le rectorat une **convention d'objectifs**^{2.04} (COB 2025-2028), sur la base d'un plan d'intentions réalisé par la HES-SO. Il adopte les plans financiers et de développement et valide les budgets et les comptes de l'institution. Il autorise l'ouverture des filières d'études et vérifie le degré de réalisation des objectifs de la COB sur la base du rapport de suivi fourni par le rectorat. Dans le but de préparer les décisions à prendre par le comité gouvernemental, le rectorat rencontre périodiquement les hautes et hauts fonctionnaires chargés du dossier HES au sein des administrations cantonales.

La commission interparlementaire est l'organe de contrôle politique de la HES-SO. Composée de 49 membres (sept par canton partenaire), elle vérifie la réalisation des objectifs stratégiques et les résultats atteints par la HES-SO. Elle est également chargée du contrôle financier des comptes du rectorat et de ceux des hautes écoles, du budget annuel de l'institution et de sa planification financière pluriannuelle.

Profil HES

L'ensemble des parties prenantes œuvre en faveur de l'affirmation du profil HES de l'institution. Ce profil est caractérisé par l'orientation des missions académiques sur la pratique et l'application, les conditions d'admission, le profil du personnel d'enseignement et de recherche, la dimension professionnalisante de la formation, qui s'inscrit pleinement dans le parcours de formation professionnelle. Si l'on s'en tient aux seules admissions, plus de la moitié des personnes admises en première année de bachelor sont titulaires d'une maturité professionnelle ou d'une maturité spécialisée. Avant de commencer leurs études, les titulaires d'une maturité gymnasiale, qui représentent moins d'un quart des admissions, doivent être au bénéfice d'une année d'expérience du monde du travail.

De l'énoncé de mission, inscrit dans la convention intercantonale, aux mandats de prestations ; des stratégies des différentes hautes écoles aux plans d'études, l'ensemble des activités et du dispositif est marqué par le profil spécifique qui le distingue des autres types de hautes écoles. Cette articulation au profil HES s'appuie sur les dispositions nationales en la matière, non seulement la LEHE, mais aussi les documents de référence produits par les instances faitières, telles que swissuniversities.

À titre illustratif, les documents stratégiques [voir aussi **standard 1.2**] reflètent cette préoccupation constante. La **stratégie globale de développement HES-SO et plan d'intentions 2025-2028**^{2.05} [STR HES-SO 2025-2028] rappelle l'importance du profil HES, tandis que plusieurs de ses intentions soulignent l'importance du partenariat avec les personnes de terrain et les professionnels de la pratique. À son tour, la convention d'objectifs quadriennale conclue avec le comité gouvernemental insiste sur la dimension professionnalisante de la HES-SO, à l'exemple de la version 2025-2028, dont le premier objectif de la mission Enseignement s'intitule « Consolider et réaffirmer le caractère professionnalisant des formations » [voir la **COB 2025-2028**^{2.04}]. De manière équivalente, les mandats de prestations 2025-2028 prévoient, pour les domaines [voir le **mandat de prestations 2025-2028 pour le domaine Économie et Services**^{2.06}], d'« assurer des échanges réguliers avec et répondre aux besoins des milieux économiques, artistiques, culturels et professionnels, en assurant la cohérence de l'offre de formation de base, et son articulation avec la formation continue certifiante (CAS, DAS, MAS et EMBA) » ; et pour les hautes écoles [voir le **mandat de prestations 2025-2028 pour la HES-SO Fribourg**^{2.07}] : « Étudier et proposer aux domaines de la HES-SO des projets de formation répondant aux besoins des marchés du travail, favoriser la mise en contact des étudiant·es avec les milieux professionnels et l'intégration professionnelle des diplômé·es », ainsi que « concevoir et mener

des projets de recherche et d'innovation répondant à la stratégie académique du domaine et orientés vers les enjeux des partenaires économiques, socioculturels et artistiques ».

Système d'assurance qualité

La première accréditation institutionnelle de la HES-SO en vertu de la LEHE a confirmé le bon fonctionnement du système qualité de la HES-SO. Elle a aussi été l'occasion de démontrer en détail combien la HES-SO conçoit la qualité en premier lieu à l'aune de la mission et de la structure institutionnelle de l'organisation qui la porte [voir le [rapport d'autoévaluation, RAE 2018](#)]. Depuis, la HES-SO a poursuivi à la fois le développement de son système qualité, notamment grâce au suivi des conditions posées par le Conseil suisse d'accréditation en 2019 [voir le [rapport de suivi des conditions 2022](#)], et sa réflexion sur la meilleure manière de le présenter.

À l'automne 2024, la HES-SO a actualisé la description de son système qualité au sein d'un manuel qualité fait maison et dénommé [panorama qualité](#), qui prend la forme d'un site SharePoint ouvert à l'ensemble de la communauté HES-SO (tous les personnels et toutes les entités, ainsi que la population étudiante). Élaboré par le dicastère Qualité et Responsabilité sociétale, en étroite collaboration avec le groupe pilotage, accréditation, qualité (GPAQ), le panorama qualité vise autant à informer sur le système à l'œuvre, en expliquant les tenants et aboutissants, qu'à rendre compte de son fonctionnement et de sa contribution à la HES-SO en général.

Le panorama qualité est le successeur du « reporting qualité » signalé sous ce même chapitre dans le rapport d'autoévaluation de la HES-SO pour la précédente accréditation institutionnelle [voir [RAE 2018](#) : chapitre 4]. À la suite d'une autoanalyse menée avec le GPAQ, le dicastère Qualité et Responsabilité sociétale a décidé de revoir cet instrument. En effet, le retour sur investissement de la reconduction annuelle du reporting qualité s'est avéré peu satisfaisant. En outre, l'analyse des résultats du reporting requiert des ressources considérables. Un choix nécessaire a donc été fait : celui de mettre l'accent sur la constitution d'un référentiel commun, indépendant des seuls rapports d'autoévaluation de l'accréditation institutionnelle, et mis à jour à un rythme plus fréquent que les sept années de validité de l'accréditation.

D'un point de vue fonctionnel, le système qualité se développe dans un traditionnel cycle « Plan-Do-Check-Act », dont le détail est présenté dans le panorama qualité.



Figure 4 – Fonctionnement du système qualité HES-SO selon le cycle PDCA. Source : Panorama qualité

Phase « Plan »

En tant que haute école née durant les années 1990, soit au moment de la recomposition de l'enseignement supérieur en Europe à la faveur de l'autonomisation institutionnelle, la HES-SO adhère à l'idée selon laquelle l'assurance de la qualité est une condition nécessaire à la confiance, la pertinence, la mobilité, la compatibilité et l'attrait des institutions parties de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

La HES-SO envisage la qualité comme une notion relationnelle, qui met en tension les actions d'une organisation avec ses objectifs et ses moyens. La pratique de la qualité permet de vérifier si la réalité est à la hauteur des attentes et conforme au mandat légal comme à d'éventuels standards de qualité externes. Le système qualité de la HES-SO concourt tant à l'amélioration continue des prestations qu'au pilotage de l'organisation. En ce sens, la HES-SO souscrit à la définition, largement partagée au **niveau européen**, selon laquelle la qualité dans l'enseignement supérieur est un concept multidimensionnel et dynamique. Un système qualité doit forcément tenir compte du contexte dans lequel évolue la haute école, de la mission et des objectifs de celle-ci, ainsi que des standards de qualité ou normes applicables, que ce soit au niveau de l'institution, des programmes d'études ou des cultures propres aux disciplines. Souvent résumée sous la formule anglo-saxonne « fitness for purpose », cette approche vise à comprendre pourquoi on fait ce que l'on fait et si on le fait de la meilleure façon, au vu du contexte donné, de la stratégie visée et des ressources à disposition.

La HES-SO est riche d'une pluralité de cultures qualité. Dès le début des années 2010, en marge de l'élaboration de la convention intercantonale, les travaux de capitalisation des différentes expériences ont été menés après un échange entre les personnes chargées de la qualité dans les hautes écoles. Fin 2016, la HES-SO s'est dotée de **principes qualité et d'une politique qualité** à même de fonder son approche ; ces principes sont désormais réaffirmés dans le panorama qualité :

- **Amélioration continue** : l'objectif premier du système qualité et des démarches qui le composent est de permettre aux actrices et acteurs de la HES-SO, quelles que soient leurs

fonctions, de réfléchir à leurs pratiques et d'apporter si besoin des pistes de développement et d'amélioration.

- **Pertinence** : les démarches qualité, leurs objectifs et leurs modes de mise en œuvre répondent aux besoins de la HES-SO. Elles sont porteuses de sens et de plus-value. Leur finalité est en adéquation avec les besoins en pilotage. Le système qualité soutient le développement stratégique et la conduite opérationnelle.
- **Proportionnalité** : les moyens engagés pour les démarches qualité sont en adéquation avec les objectifs attendus du système qualité, ainsi que les objectifs de la HES-SO et de ses entités.
- **Cohérence** : les démarches qualité forment un ensemble complet et cohérent qui couvre l'ensemble des missions de la HES-SO et tient compte des éléments transversaux tels que l'égalité des chances, la diversité et la durabilité. Elles s'articulent les unes aux autres quand cela est pertinent.
- **Continuité** : la politique qualité s'inscrit dans la stratégie de la HES-SO. Le système qualité respecte les standards nationaux et les lignes de conduite internationales. Les démarches qualité s'articulent de manière optimale avec les instruments internes de gouvernance et de pilotage.
- **Mosaïque** : les démarches qualité s'inscrivent dans les réalités locales et disciplinaires des sites de la HES-SO. Le système qualité englobe une multitude de démarches pilotées localement et respecte la diversité des approches.
- **Participation** : afin de renforcer l'adhésion des parties prenantes et de favoriser le développement d'une culture de la qualité, les groupes représentatifs internes à la HES-SO sont impliqués dans le développement et la mise en œuvre des démarches qualité. Les partenaires externes y sont également associés quand cela est pertinent.
- **Transparence** : la transparence prévaut pour le développement et la mise en œuvre des démarches qualité. Une communication appropriée sur les démarches et leurs résultats permet d'accroître la confiance de toutes les parties prenantes dans le système qualité et dans la HES-SO elle-même.

Les principes qualité sont complétés par une politique qualité, qui formule en premier lieu les objectifs à long terme du système qualité pour la HES-SO :

- Contribuer au développement de la qualité des missions de la HES-SO et à l'essor d'une culture qualité ;
- Informer et rendre des comptes sur la qualité des activités ;
- Renforcer la confiance des parties prenantes internes et externes dans la HES-SO ;
- Soutenir la capacité de pilotage et le développement de l'institution.

L'alignement stratégique du système qualité avec le développement institutionnel est garanti par la formulation, tous les quatre ans, d'objectifs à moyen terme, qui constituent les priorités du dicastère Qualité et Responsabilité sociétale. Ceux-ci sont élaborés par le dicastère, en concertation avec son groupe de personnes responsables de la qualité dans les domaines et dans les hautes écoles, à savoir le groupe pilotage, accréditation, qualité (GPAQ). Les objectifs sont formulés sur la base de la stratégie globale HES-SO et son plan d'intentions pour la période quadriennale correspondante, et sur une analyse interne du précédent cycle sous l'angle du

système qualité. Par exemple, pour le cycle 2021-2024, le premier objectif consistait à « confirmer l'accréditation institutionnelle et favoriser l'appropriation des démarches qualité coordonnées (aujourd'hui : déléguées) par le rectorat ».

Pour 2025-2028, les objectifs sont :

- Assurer, en étroite coordination avec le GPAQ, le fonctionnement et l'utilisation du panorama qualité comme instrument de conduite responsable du suivi du système qualité et tirer un bilan en vue de son amélioration continue. Veiller en particulier à :
 - apprécier, au sein des entités, les besoins de soutien à la mise en œuvre des démarches qualité communes afin d'en faciliter la réalisation ;
 - communiquer sur l'utilisation des résultats des démarches qualité pour l'amélioration des missions.
- Assurer le renouvellement de l'accréditation institutionnelle de la HES-SO en 2026 et l'éventuelle réalisation des conditions.
- Améliorer la coordination des demandes d'information du rectorat envers les entités, en particulier s'agissant des enquêtes par questionnaire réalisées à l'interne.

Phase « Do »

Le système qualité de la HES-SO se compose d'un ensemble complet, cohérent et dynamique d'éléments permettant d'assurer ou d'améliorer la qualité des missions et activités au bénéfice de sa communauté et, plus largement, de la société. Ces éléments sont de type ex ante (cadre légal, réglementaire et stratégique, dispositions communes, corpus de procédures et de processus), qui posent les bases pour la qualité, et ex post, qui permettent de documenter, d'évaluer et de maintenir ou d'améliorer la qualité des activités de la HES-SO comme de ses hautes écoles et domaines, et d'accompagner leur adaptation aux évolutions de leurs environnements respectifs (démarches qualité).

Afin de respecter les principes organisationnels de la HES-SO (subsidiarité et autonomie interne), les formats et les périmètres adressés par les démarches peuvent différer selon le degré d'adhésion des parties prenantes de la HES-SO à la pertinence d'une approche commune ou spécifique. Or, un tel consensus ne se décrète pas : il se construit. Surtout, il évolue avec son environnement et au gré de la maturité propre à toute organisation apprenante. Dès lors, afin de garantir la saine évolution du système qualité de la HES-SO, il convient de lui donner des règles claires qui motivent, au sein d'un système vivant et agile, la coexistence de démarches dont les modalités d'élaboration et/ou d'application peuvent différer.

Par exemple, lorsque le rectorat de la HES-SO est habilité à coordonner l'action des hautes écoles, en vertu d'une disposition réglementaire interne à la HES-SO (convention intercantonale, mais aussi : une décision du rectorat avec préavis du comité directeur) et/ou d'une disposition légale externe à la HES-SO (loi fédérale, p. ex.), les modalités pour assurer la qualité dans cette action se doivent d'être communes à toutes les hautes écoles. Un exemple, de type ex ante, est le cycle stratégique dont les mandats de prestations, prévus par la convention intercantonale, opérationnalisent le principe de subsidiarité à l'interne de la HES-SO. Ils sont conclus pour une durée quadriennale entre le rectorat et, d'une part, chacun des domaines et, d'autre part, chacune des hautes écoles [voir standard 1.2]. Autre exemple, de type ex post : la qualité de la formation de base bachelor-master. La HES-SO décerne les titres, qui sont signés par la rectrice et par la

direction de la haute école, respectivement par les responsables de domaines concernés pour les masters de HES-SO Master. Cette responsabilité institutionnelle implique l'existence d'une démarche qualité commune d'évaluation des filières d'études bachelor et master portée par le rectorat, par le biais du dicastère Enseignement, appliquée à l'ensemble de la HES-SO, et où les domaines jouent un rôle prépondérant. Il s'agit alors d'une **démarche commune**.

Il arrive aussi qu'un consensus sur ce qui doit être « commun » ne soit vraiment pertinent que s'agissant des principes de base et des buts d'une démarche qualité. La mise en œuvre concrète au sein des hautes écoles et/ou des domaines est alors déléguée aux entités. C'est par exemple le cas de l'évaluation des enseignements par les étudiant-es (EEE). La HES-SO a fait le choix de fixer des exigences minimales de qualité en la matière, dans une logique de cohérence institutionnelle et de conformité aux standards nationaux et internationaux. Mais le format et la mise en œuvre de l'EEE sur cette base commune sont laissés à l'appréciation des hautes écoles, avec un soutien méthodologique sur demande auprès des services du rectorat. Ce type de démarche qualité se distingue de la précédente par l'idée de délégation partielle, raison pour laquelle on parle ici de **démarche déléguée**.

Enfin, l'organisation interne à la HES-SO permet une autonomie dans la mise sur pied de démarches qualité complémentaires appliquées au strict fonctionnement local de chaque haute école ou de chaque domaine. Certaines hautes écoles disposent, en vertu des dispositions réglementaires cantonales et/ou par choix, de démarches qualité additionnelles à celles requises par la HES-SO. Entrent par exemple dans cette catégorie : la certification de laboratoires techniques, qui nécessite une accréditation auprès du Service d'accréditation suisse ; la certification d'institutions de formation continue (norme eduQua, ou autre) ; la certification de systèmes de management (norme ISO 9001, ISO 21001, etc.). On parle alors, pour souligner la dimension propre à chaque haute école ou domaine, de **démarche spécifique**.

Cette dernière permet de gérer les dynamiques *top down* et *bottom up* de manière souple et pragmatique. Surtout, elle favorise l'appropriation par les entités de l'institution, qui bénéficient elles-mêmes des logiques d'autonomie, de subsidiarité et d'organisation matricielle au cœur de l'organisation même de la HES-SO.

Démarche	Commune	Déléguée	Spécifique
Statut	Obligatoire (principes et mise en œuvre communs)	Obligatoire (principes communs, mise en œuvre déléguée)	Autonome (principes et mise en œuvre propres aux entités et selon leurs besoins)
Élaboration	Rectorat + comités spécialisés (GPAQ, etc.)	Rectorat + comités spécialisés (GPAQ, etc.)	Chaque haute école (pour son propre périmètre) Chaque domaine (pour son propre périmètre)
Validation	Rectorat + comité directeur ou comité gouvernemental	Rectorat + comité directeur	Rectorat pour ses services
Mise en œuvre	Rectorat, pour toute la HES-SO	Haute école, sur base de principes communs et propre système qualité	

Figure 5 – Déclinaison du système qualité en démarches. Source : Panorama qualité

Phase « Check »

Dans ce système, marqué par des approches différenciées, la responsabilité du rectorat est double. Non seulement il doit s'assurer que l'ensemble des activités de la HES SO est couvert, soit par un processus formalisé d'amélioration continue, soit par une pratique plus informelle permettant d'éclairer la prise de décision. Mais il lui échoit également d'accompagner et, le cas échéant, d'encadrer les diverses entités dans le développement de leurs démarches qualité afin d'assurer à l'ensemble cohérence et dynamisme. Le rectorat peut aussi compter sur les membres du Groupe pilotage, accréditation, qualité (GPAQ), qui réunit les responsables qualité des hautes écoles et les personnes relais en la matière auprès des domaines et des services du rectorat. Ces responsables opérationnels ont aussi pour fonction de veiller à ce que les démarches spécifiques aux composantes soient bien en cohérence avec les principes qualité et les démarches aussi bien communes que déléguées.

La taille et la complexité du système qualité de la HES-SO ne permettent pas de réaliser la phase « Check » sur l'ensemble des démarches ex ante et ex post d'un seul tenant. Afin d'éviter le piège de l'évaluation permanente, il importe de déployer cette phase de manière différenciée selon l'objet à vérifier, les modalités, les organes chargés de la procédure, la fréquence, etc. [voir aussi [standard 1.4](#)].

Phase « Act »

Les décisions d'évolution se fondent sur les résultats de la phase « Check » ainsi que sur les transformations survenues dans l'environnement de référence du système qualité, y compris naturellement les éléments de portée stratégique ou des changements relatifs à la qualité en général, en Suisse ou à l'étranger (standards environnement, social et gouvernance par exemple). La fréquence et la granularité de ces résultats étant variables, la phase « Act » ne peut faire évoluer le système qualité que de manière incrémentale. Les évolutions de nature structurelle sont faites à la suite de vérifications de grande ampleur [voir phase « Check » ci-dessus].

De plus, les améliorations peuvent ne pas avoir la même portée. Par exemple, actualiser les contenus de démarches ex ante consiste en une amélioration ordinaire, presque de routine. Des vérifications de plus grande ampleur ont des impacts plus structurels. Par exemple, évaluer l'efficacité d'une démarche ex post commune ou déléguée ou assurer la réalisation des conditions reçues à l'issue d'une accréditation institutionnelle en vertu de la LEHE sont des actions d'une portée majeure, car elles améliorent non seulement le système qualité lui-même, mais surtout ses effets et, partant, la qualité de la HES-SO en général [voir aussi [standard 1.4](#)].

Enfin, les modalités de communication des résultats du système qualité sont détaillées dans [standard 5.1](#). Le panorama qualité est le vecteur de communication essentiel s'agissant du système qualité dans son ensemble, et en particulier des démarches communes et déléguées. Il est complété par une information interne, par le biais de [l'intranet](#) de la HES-SO. Il s'agit là d'informations pratiques, comme les comptes rendus des séances du GPAQ, ainsi que les documents liés aux forums qualité, qui réunissent une fois par année, en ligne ou en présentiel durant une demi-journée, une quarantaine de personnes intéressées par les thématiques de la qualité à la HES-SO. Le site [internet](#) de la HES-SO complète le dispositif de communication en présentant, de manière simplifiée, les éléments essentiels de l'approche et du système qualité, ainsi que de son fonctionnement et son actualité, en particulier la réalisation des travaux pour l'accréditation institutionnelle.

Intitulés des forums qualité depuis 2016	
2024	L'accréditation institutionnelle de la HES-SO
2023	Évaluation de la recherche et des entités de recherche : pratiques et défis 2025-2028
2022	Le pilotage par la donnée : une approche métier
2021	Connaître et anticiper son environnement ? Approches et pratiques de la veille prospective dans le contexte d'une haute école
2020	La gestion des risques dans les hautes écoles : aspects théoriques et cas pratiques
2019	Quelles modalités pour l'évaluation des enseignements par les étudiant·es
2018	Développement durable à la HES-SO Prestations de services – vers une amélioration continue
2017	Santé et sécurité au travail
2016	L'évaluation des enseignements par les étudiantes et étudiants La participation des étudiantes et étudiants dans le développement du système qualité

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

Dans sa décision du 22 mars 2019, le Conseil suisse d'accréditation a octroyé l'accréditation institutionnelle à la HES-SO en vertu de la LEHE, sous réserve de cinq conditions :

1. La HES-SO met en place un dispositif afin de favoriser la participation du corps étudiantin, notamment au niveau des associations, au développement du système d'assurance de la qualité avec pour but d'assurer une cohérence dans la durée.
2. La HES-SO met en place des conditions-cadres pour encourager les associations locales à s'établir et à se coordonner, pour pouvoir ainsi agir comme interlocutrices du rectorat.
3. La HES-SO met en place un système incitatif permettant de favoriser les initiatives liées au développement durable selon une ligne directrice.
4. La HES-SO systématise l'évaluation des enseignements accompagnée d'un retour sur les résultats pour les étudiant·es.
5. La HES-SO s'assure de l'implémentation de la typologie des fonctions pour le personnel d'enseignement et de recherche dans l'ensemble des entités.

Le délai imparti pour la réalisation des conditions était de trois ans. Cette durée était motivée en raison du temps nécessaire à l'entrée en vigueur de dispositions légales spécifiques dans le canton de Vaud, en lien avec la condition 5. Le rapport présenté en 2022 et soumis au comité d'expertes et d'experts pour le suivi des conditions détaille les travaux effectués, sur lesquels le présent rapport revient aussi selon les standards concernés. D'une manière générale, ces conditions ont constitué un levier important pour faire progresser l'institution ; de même, la mise en œuvre des recommandations a aidé à prioriser les développements du système qualité.

Ainsi, le suivi de la condition 1 a permis d'objectiver les pratiques actuelles de participation du corps étudiantin au développement du système qualité, en produisant une analyse de grande ampleur s'agissant en particulier des dispositifs d'évaluation de l'enseignement par les étudiant·es (EEE). Outre la diversité des pratiques en place dans les hautes écoles, l'analyse a

montré combien les modalités de communication avec la communauté étudiante à des fins de participation à ces démarches qualité, en particulier lorsqu'il s'agit de questions relatives aux formations, ne se faisaient pas forcément par le biais des associations étudiantes. Ce sont plutôt les instances propres à l'organisation de la volée (délégué-es de classe), de la filière, voire de la haute école (commissions mixtes au sein des conseils représentatifs, p. ex.) qui constituent les canaux de communication les plus efficaces. Cet enseignement est essentiel, car il permet de prioriser les canaux de communication pour atteindre une population que la brièveté du cycle de formation bachelor ou master rend assez peu disponible pour des travaux supplémentaires à l'achèvement du cursus.

Le traitement de la condition 2 a permis de mettre à jour une nouvelle démarche qualité déléguée par la diffusion de recommandation pour le soutien aux associations étudiantes (en termes de création et financement, de relations des associations avec la direction, ou encore de valorisation de l'engagement associatif). En outre, le thème de l'engagement étudiant a bénéficié d'une importante mise en lumière entre 2021 et 2023, avec plusieurs initiatives, en particulier le projet de formaliser un dispositif d'open badges pour valoriser l'engagement étudiant au sein de la HES-SO [voir aussi [standard 2.3](#)].

S'agissant de la condition 3, la principale réponse a été l'adoption d'une [stratégie pour la durabilité en 2021-2024](#). Il s'agit ici d'un élément qualité ex ante, qui formalise l'engagement commun de la HES-SO envers la durabilité. Ce document offre un cadre, volontairement générique, qui permet à chaque entité (hautes écoles, domaines et services du rectorat) de contribuer, avec ses objectifs spécifiques, ses propres moyens et dans son périmètre d'action, à la réalisation des engagements communs, et ainsi de concrétiser des mesures en faveur de la durabilité. Plusieurs hautes écoles se sont fondées sur ce document pour se doter de leur propre plan d'action et mettre en œuvre des mesures concrètes, tout comme le rectorat [voir aussi [standard 2.4](#)].

La condition 4 a été déterminante pour formaliser une série d'instruments susceptibles de soutenir la systématisation de l'EEE dans toutes les hautes écoles. Ces travaux ont été soutenus par l'élaboration en 2021 d'une démarche qualité déléguée, en particulier l'élaboration en 2021 d'une politique-cadre relative à l'EEE [voir aussi [standard 3.2](#)].

Enfin, la condition 5 a fait l'objet d'un suivi étroit. Les hautes écoles qui n'avaient pas encore implémenté la typologie des fonctions pour le personnel d'enseignement et de recherche (PER) l'ont fait (HES-SO Fribourg, EHL et La Manufacture en 2019 ; Changins en 2020). Seule manquait encore la révision de la loi sur les hautes écoles vaudoises de type HES pour une pleine application dans ce canton, laquelle est entrée en vigueur en août 2024. En outre, la HES-SO a mené une évaluation de la mise en œuvre de la typologie, dont les résultats sont détaillés au [standard 4.2](#). La mise en œuvre de la typologie des fonctions est donc désormais générale à la HES-SO. La première évaluation a permis de faire ressortir des éléments qu'il faudra analyser plus en profondeur. Ces éléments, et d'autres, davantage en lien avec le degré de réalisation des objectifs de la typologie, figurent dans le concept d'évaluation en cours [voir [standard 4.2](#)].

Les recommandations issues de la précédente accréditation ont aussi favorisé le développement du système qualité, en particulier s'agissant des dispositifs de pilotage par la donnée, de l'évaluation des conditions-cadres de la recherche, ou encore de la formation continue [pour le détail du suivi des recommandations, voir les standards [2.2](#), [2.4](#), [2.5](#), [3.1](#), [3.2](#), [3.3](#), [4.1](#) et [4.3](#)]. Le système qualité s'est aussi développé de manière plus endogène, dans un souci d'amélioration continue. Par exemple, en 2021, après quatre ans de mise en œuvre et près de la moitié des quelque 70 filières bachelor ou master que compte la HES-SO à être entrées dans la démarche, le rectorat a décidé de lancer l'évaluation de la démarche d'évaluation des filières d'études bachelor et master, dont les résultats sont désormais en cours d'implémentation [voir [standard 3.2](#)].

Signalons enfin deux développements institutionnels impactant le système qualité et en partie liés à l'évolution des conditions-cadres générales de la HES-SO. Le premier est la réorganisation partielle des services du rectorat, intervenue en 2023 [voir la décision [R 2023/20/54](#)^{2.08}]. Celle-ci est liée aux enseignements tirés d'un audit externe de la HES-SO sous l'angle organisationnel, réalisé à la demande du comité gouvernemental [voir le [rapport eConcept](#)^{2.09}, accès limité aux expertes et experts]. À cette analyse s'ajoutaient différents résultats d'évaluation internes de services du rectorat [voir aussi [standard 3.4](#)] ainsi que la nomination de la rectrice à la fonction de présidente de swissuniversities. À noter aussi que cette décision a été l'occasion de rebaptiser le dicastère Qualité en « dicastère Qualité et Responsabilité sociétale », afin de mieux rendre compte de l'entier des prestations déployées et de souligner l'évolution de l'enjeu de la durabilité vers la responsabilisation des organisations publiques dans le déploiement des mesures en sa faveur [voir aussi [standard 2.4](#)].

Le deuxième développement d'importance réside dans l'accession en 2022 de la HES-SO au rang de membre associé à l'Université européenne Unita ([Universitas Montium](#)). Le projet des universités européennes est non seulement académique mais aussi institutionnel, puisqu'il s'agit, ni plus ni moins, de transformer l'espace européen des hautes écoles en proposant un nouveau type de haute école, fruit de l'expérience commune du même cadre de référence (Bologne) dans des environnements culturels et géographiques similaires mais souvent séparés par des limites nationales. Une telle ambition ne peut qu'entrer en résonance avec la HES-SO en tant que projet interinstitutionnel et intercantonal. Unita constitue donc une opportunité rare pour une haute école de Suisse de contribuer à un réseau européen de première importance et de se positionner de manière stratégique [voir aussi [standard 3.3](#)].

A propos du rapport d'autoévaluation

Le présent rapport d'autoévaluation est le fruit d'un travail collectif de l'ensemble de la HES-SO, coordonné par le rectorat via son dicastère Qualité et Responsabilité sociétale. Un [comité de pilotage de l'accréditation institutionnelle](#) (copil AI), composé de 12 membres, a intégré les points de vue des diverses parties prenantes à la rédaction du rapport et a validé les choix proposés par le dicastère Qualité et Responsabilité sociétale. Chacune des quatre versions (0, 1, 2 et 3) du rapport d'autoévaluation a été soumise au copil AI ainsi qu'au rectorat, au [groupe de pilotage accréditation et qualité](#) (GPAQ), au comité directeur et au conseil de concertation. La communauté HES-SO s'est prononcée sur la version 1 par le biais d'une consultation qui s'est tenue entre novembre et décembre 2024 [voir aussi [standard 1.3](#)].

3. Standards d'accréditation institutionnelle

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

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

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

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

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

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

Remarques sur le degré de conformité aux standards

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

Formulez des recommandations pour le développement ultérieur de la qualité.

Domaine I : stratégie d'assurance de la qualité

Standard 1.1 :

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

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

Description et autoévaluation

La HES-SO a défini son système qualité. La version la plus récente a été validée par les instances dédiées à l'automne 2024. Ce système est décrit dans le détail dans le [panorama qualité](#), qui définit également les principes qualité, la politique qualité et ses objectifs, ainsi que son fonctionnement général. Ces éléments sont articulés entre eux de manière à garantir l'inscription du système qualité de la HES-SO dans le cadre de référence sur le plan national et européen.



Figure 6 – Inscription du système qualité dans le référentiel national et européen. Source : [Panorama qualité](#)

La stratégie d'assurance qualité de la HES-SO se compose premièrement de principes en ligne avec les standards internationaux et nationaux et avec les caractéristiques essentielles propres à l'institution, telles que fixées par la convention intercantonale de la HES-SO. Deuxièmement, la politique qualité détaille les effets attendus à long terme, comme développer la qualité des missions, contribuer à l'essor d'une culture qualité, assurer la redevabilité (*accountability*) en gage de l'autonomie institutionnelle conférée par les autorités de tutelle. Elle garantit la transparence pour cultiver la confiance des parties prenantes et permet la capacité de pilotage et l'évolution consciente, fondées sur l'analyse de ses prestations et de son environnement. Ces

objectifs à long terme reflètent l'articulation de la stratégie d'assurance qualité avec l'essence de la HES-SO en tant que haute école partie du système suisse d'enseignement supérieur. Par ailleurs, la formulation dans la politique qualité d'objectifs quadriennaux, soit selon la fréquence d'un cycle stratégique, tient compte de l'articulation de la stratégie qualité avec la stratégie institutionnelle de l'organisation.

À la HES-SO, la conception et la mise en œuvre du système qualité procèdent de choix responsables car cohérents avec le mode d'organisation interne. Ainsi, la mise en œuvre des principes et de la politique qualité de la HES-SO selon des logiques aussi bien communes que déléguées ou spécifiques atteste de la volonté de cultiver les caractéristiques premières de la HES-SO en tant que projet éducatif intercantonal pour la Suisse occidentale. Ce choix concrétise aussi la définition de la qualité conçue en référence à l'objet ou à l'organisation à laquelle elle s'applique (approche « fitness for purpose ») [voir aussi **système d'assurance qualité**]. Le fonctionnement opérationnel de ces éléments fondateurs fait l'objet d'une description détaillée par le biais du **panorama qualité**.

Le système qualité de la HES-SO est composé de démarches qui permettent de maintenir ou d'améliorer la qualité des activités de la haute école, d'évaluer l'atteinte des objectifs et d'accompagner son adaptation aux évolutions de son environnement. Ces éléments de type ex post soutiennent le développement de la qualité des missions. Le système qualité s'appuie également sur un cadre légal, réglementaire et stratégique, autant d'éléments de type ex ante qui encadrent les missions et contribuent à en assurer la qualité. Ces deux types d'éléments contribuent à la garantie et au développement de la qualité et se nourrissent mutuellement. Le tableau suivant recense les principales démarches qualité à l'œuvre au sein du système qualité de la HES-SO (aperçu non exhaustif) :

Mission	Démarches communes	Démarches déléguées	Démarches spécifiques (exemples)
Toutes	<ul style="list-style-type: none"> Corpus réglementaire édicté par la HES-SO ou par l'un de ses domaines 		<ul style="list-style-type: none"> Corpus réglementaire propre à la haute école
Enseignement	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des filières d'études (formation de base) 	<ul style="list-style-type: none"> Politique-cadre HES-SO sur l'EEE Qualité de la formation continue 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des stages avec les institutions partenaires Évaluation longitudinale de la formation par les étudiant·es en fin de formation Suivi du devenir des diplômé·es (employabilité, autres)
Recherche		<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des entités de recherche : guide du rectorat Répartition et du financement 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des programmes et des appels à projets du domaine Évaluation des projets de recherche en lien avec les objectifs cantonaux

		interne de la recherche (FRI)	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des entités de recherche
Contributions à la société		<ul style="list-style-type: none"> • Prestations de services : principes communs sur la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Démarches de suivi de la qualité des prestations de services dans les hautes écoles
Politique institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Relevés statistiques et financiers pour la HES-SO • Comptabilité analytique d'exploitation des hautes écoles • Cycle stratégique HES-SO • Accréditation institutionnelle LEHE • Modèle financier HES-SO 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies quadriennales par thème (« open science », « lifelong learning », durabilité, égalité/diversité, numérique, etc.) • Règles communes pour le PER : typologie des fonctions • Système de contrôle interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies propres à chaque haute école (y compris HES-SO Master) ou domaine • Systèmes de management de la qualité dans les hautes écoles (revues de directions et audits internes) et certification externe ISO ou équivalent • Enquêtes de satisfaction du personnel et des étudiant-es dans les composantes • Analyses de fonctionnement interne des conseils de domaine • Démarche qualité des services du rectorat • Gestion des risques

Figure 7 – Principales démarches qualité à l'œuvre à la HES-SO. Source : Panorama qualité

En tant que haute école au bénéfice d'un mandat public et de règles explicites, la HES-SO est en mesure, grâce à son système qualité, de démontrer sa capacité à assumer les responsabilités qui lui sont confiées. En faisant le choix pragmatique d'une mise en œuvre multimodale de son système qualité, la HES-SO respecte certes l'autonomie interne propre à l'institution, mais l'efficacité et l'efficience du système qualité requièrent tout autant de mobiliser des éléments structurants qui en assurent la clarté et la régularité. C'est pourquoi le panorama qualité visibilise, outre les démarches à l'œuvre, l'entier des phases du cycle PDCA [voir: [système d'assurance qualité](#)].

L'évolution du système qualité et la promotion de la culture qualité procèdent à la HES-SO de l'ensemble de l'institution, à commencer par les responsables stratégiques et managériaux et, pour la mise en œuvre, des personnes chargées des démarches. Ainsi, le rectorat a la responsabilité de s'assurer que chaque mission est prise en compte dans le système qualité, à chaque niveau de l'institution, en respect du périmètre d'action et de compétence de chaque entité. Quand il ne pilote pas lui-même une démarche qualité, le rectorat coordonne des démarches pour leur assurer une cohérence, ou accompagne, quand c'est nécessaire, les démarches et les initiatives propres aux entités. L'implication du dicastère Qualité et Responsabilité sociétale et du GPAQ est essentielle pour assurer l'adhésion des entités aux différentes démarches. En formalisant l'existant, le panorama qualité crée un référentiel commun explicite, cohérent et vivant, qui reflète la marche du système et visibilise sa valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes de la HES-SO. Cela désigne tant les parties prenantes à l'interne de la HES-SO (hautes écoles et domaines, personnel, étudiant-es) que celles qui sont externes à l'institution, et dont elle dépend : cantons parties à la convention intercantonale, Confédération,

organisations professionnelles et terrains correspondant aux domaines, acteurs académiques externes à la HES-SO, citoyens et citoyennes, contribuables, ou encore les bénéficiaires finaux. Les phases de vérification et de décisions d'amélioration du système qualité [voir aussi [standard 1.4](#)] sont complétées par des outils de partage de connaissances et de pratiques [voir aussi [standard 5.1](#)]. L'ensemble constitue la stratégie qualité qui permet un chemin collectif et permanent vers une culture commune de la qualité.

Conclusion

La HES-SO a défini sa stratégie en matière de qualité et dispose d'un document de référence (le panorama qualité) sur son système qualité. On y trouve, en plus des principes et de l'approche qui prévalent pour la qualité, les informations utiles sur le fonctionnement général du système selon le modèle « Plan-Do-Check-Act ». Le système qualité couvre l'ensemble des missions et distingue différents types de démarches (communes, déléguées et spécifiques) en cohérence avec le mode d'organisation de l'institution. La contribution au développement de la qualité des missions de la HES-SO et à l'essor d'une culture qualité constitue le premier des objectifs visés par le système qualité mais la reddition de comptes, la confiance et le soutien au pilotage sont également des objectifs importants. Reste que si la qualité préoccupe tout le monde, le système qualité de la HES-SO n'est pas unanimement connu. La communication autour du panorama qualité devra faire l'objet d'une attention particulière.

Standard : la HES-SO considère ce standard comme entièrement atteint.

Piste de développement :

- Assurer la diffusion du panorama qualité et en faire le bilan à l'horizon 2028 [voir aussi [standard 5.1](#)].

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Sur la base des documents de la procédure, les expert-e-s constatent que la HES-SO dispose de divers éléments documentaires présentant son système d'assurance qualité, mais qu'une définition de la stratégie d'assurance qualité proprement dite, telle que visée par le présent standard, n'apparaît pas de prime abord.

Elles et ils notent que la HES-SO décrit dans le « panorama qualité » – un site SharePoint dédié à la présentation de son système d'assurance qualité – une politique qualité qui retrace l'organisation et les objectifs généraux de ce système : le développement de la qualité des missions de la HES-SO et celui d'une culture qualité, l'information et la reddition de comptes sur la qualité des activités ainsi que le soutien au pilotage et au développement de la HES-SO. Sur ce même site SharePoint, la HES-SO présente des principes qui constituent les valeurs de référence de son système d'assurance qualité : la visée d'une amélioration continue et l'implication des parties prenantes ; la pertinence, la cohérence, la transparence, la proportionnalité et la continuité des activités en matière d'assurance qualité ; ainsi que le respect des différentes réalités de l'institution. Y sont également présentés les objectifs quadriennaux du dicastère Qualité et Responsabilité sociétale, définis en tenant compte de la stratégie institutionnelle de la HES-SO. Ces objectifs constituent les priorités de cette entité, responsable du soutien à la continuité et au développement du système d'assurance qualité de la HES-SO.

Les expert-e-s reconnaissent que le système d'assurance qualité de la HES-SO est dûment décrit et vise à assurer et à développer la qualité de ses activités, ainsi qu'à instaurer une culture de la qualité. Lors des entretiens de la visite sur place, elles et ils ont pu constater que les membres des diverses instances de la HES-SO font preuve d'un engagement fort en faveur de la qualité de l'institution. Une stratégie en matière d'assurance qualité de leur haute école leur semble

malgré tout peu connue, et le « panorama qualité » n'est pas encore devenu un outil de communication et de consultation prépondérant en la matière (cf. à ce sujet le standard 5.1). Les expert-e-s notent ainsi que la HES-SO compile dans le « panorama qualité » les descriptions des différents instruments, démarches et processus de son système d'assurance qualité. Elles et ils relèvent néanmoins l'absence d'un seul document ou d'un site unique qui présenterait une stratégie d'assurance qualité clairement définie, permettant de faire connaître de façon cohérente et visible, des objectifs de développement concrets en lien explicite avec la stratégie institutionnelle. Elles et ils estiment que ce document favoriserait une vision d'ensemble et une compréhension partagée de la qualité, et contribuerait à la consolidation de la culture de la qualité au sein de l'ensemble de la HES-SO.

Elles et ils remarquent en outre que le système d'assurance qualité interne de la HES-SO intègre la totalité des éléments requis par la LEHE (article 30, alinéa 1, lettre a), mais que les mesures de suivi et de correction nécessaires des démarches qualité déléguées aux entités composantes de la HES-SO devront encore être améliorées, comme discuté dans les standards suivants.

Conclusion

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

Recommandation 1 :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de clarifier sa stratégie d'assurance qualité et de réviser les documents utilisés à cette fin.

Standard 1.2 :

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

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

Description et autoévaluation

La HES-SO dispose depuis 2015 d'une planification stratégique à laquelle participent toutes les entités et dont la coordination incombe au rectorat. La planification stratégique et sa mise en œuvre sont réunies au sein d'une même démarche intitulée « cycle stratégique », qui s'articule sur le principe de la roue de Deming (« Plan-Do-Check-Act »). La démarche fait l'objet d'une présentation synthétique au sein du **panorama qualité**, ainsi que d'un document mis à jour à l'issue de chaque phase quadriennale, en vue de la prochaine itération [voir le **fil rouge – mode d'emploi du cycle stratégique**^{3.01}].

Le cycle stratégique respecte le dispositif contractuel interne à la HES-SO qui lie, d'une part, le comité gouvernemental à la HES-SO et, d'autre part, le rectorat aux entités constitutives que sont les domaines et les hautes écoles. Cette double contractualisation reflète la forte culture d'autonomie tant institutionnelle envers l'autorité politique qu'interne à la HES-SO. Elle est aussi le gage d'un important ancrage des missions dans les territoires, professions et disciplines de

référence. L'élaboration du cycle stratégique est complexe et longue ; elle fait l'objet d'une évaluation ex post systématique en vue de son amélioration [voir la décision [R 2021/36/108](#)^{3.02} et [l'évaluation de l'élaboration du cycle 2021-2024](#)^{3.03}].

La phase d'élaboration (« Plan ») dure environ deux ans. Soutenue par les services du rectorat, elle mobilise l'entier des instances de la HES-SO : rectorat, conseil stratégique, conseil de concertation, comité directeur, domaines et instances participatives, hautes écoles et instances représentatives. Le résultat est la stratégie globale de développement et son plan d'intentions [voir la [STR HES-SO 2025-2028](#)^{2.05}], qui fixent les lignes et intentions directrices pour la HES-SO. Ce document se fonde sur les bilans et enseignements des cycles précédents et en cours, ainsi que sur les résultats des bilans et enseignements du système qualité lui-même, tout en posant des ambitions à moyen et long terme. La stratégie globale sert ensuite de référence à la fois aux cantons partenaires pour élaborer la convention d'objectifs quadriennale de la HES-SO et aux domaines et hautes écoles pour élaborer leurs stratégies sectorielles, elles aussi quadriennales.

La phase de réalisation (« Do ») commence dès l'entrée en vigueur, d'une part, de la [convention d'objectifs quadriennale](#)^{2.04} entre les cantons partenaires et le rectorat et, d'autre part, des mandats de prestations internes à la HES-SO, qui lient le rectorat aux six domaines [voir le [mandat de prestations 2025-2028 du domaine Économie et Services](#)^{2.06}], ainsi qu'aux 13 hautes écoles constituant des entités légales homogènes [voir le [mandat de prestations 2025-2028 de la HES-SO Fribourg](#)^{2.07}]. La convention d'objectifs quadriennale est le document contractuel de référence au niveau politique pour la réalisation du cycle. Les mandats de prestations internes détaillent les prestations que chaque domaine et haute école s'engage à réaliser pour contribuer, dans son périmètre de compétences, à l'atteinte des objectifs communs à la HES-SO. Ils se fondent ainsi autant sur la STR HES-SO, sur les stratégies sectorielles et sur la convention d'objectifs, ce qui requiert une importante coordination par le rectorat.

La phase de reporting (« Check ») accompagne la réalisation du cycle et se poursuit jusqu'à la fin de l'année 1 du cycle suivant. L'analyse des résultats du reporting se fait en continu, autant par échange entre le rectorat et le comité gouvernemental (sur base des notes annuelles de suivi de la convention d'objectifs quadriennale) que par échange entre le rectorat et le comité directeur (sur base d'une analyse transverse des rapports biennaux de suivi des mandats de prestations) [voir la [synthèse et note de suivi 4/4 de la convention d'objectifs 2017-2020](#)^{3.04}, 2021].

Les décisions (« Act ») consistent avant tout en constats et enseignements tirés en vue de la prochaine période quadriennale. La convention d'objectifs quadriennale et les mandats de prestations posent un cadre contractuel global conforme à l'autonomie institutionnelle ; mais leur mise en œuvre n'est pas rigide et peut donner lieu à des ajustements, le plus souvent liés à des événements extraordinaires, tels que la pandémie de la Covid-19.

Tandis que le suivi des mandats de prestations fait l'objet d'une démarche unique pilotée par le rectorat et appliquée à toutes les parties contractantes, l'autonomie interne à la HES-SO permet à chaque haute école (y compris HES-SO Master) ou domaine de se doter de son propre dispositif de suivi de la mise en œuvre du mandat au sein de son périmètre propre. Par exemple, le domaine Musique et Arts de la scène utilise un dispositif propre de suivi de l'avancement des prestations de développement dans chaque haute école du domaine, lequel est renseigné à fréquence régulière et discuté en conseil de domaine [voir le [tableau de suivi du mandat de prestations 2025-2028](#)^{3.05} du domaine Musique et Arts de la scène]. Le cas des hautes écoles diffère selon qu'elles sont, en sus de la HES-SO, rattachées à une autorité cantonale resp. intercantonale ou non. Pour les hautes écoles dites « conventionnées » (EHL, La Manufacture, Changins), le mandat de prestations conclu avec le rectorat est en général l'unique document formalisant, sur le plan stratégique, les relations entre les hautes écoles et la HES-SO. Cependant, les autres hautes écoles sont également soumises à une démarche stratégique

contractualisée avec l'autorité cantonale ou intercantonale de tutelle. Fédéralisme oblige, la fréquence des programmes de législature des cantons partenaires n'est pas harmonisée : la plupart des cantons suivent un cycle de cinq ans ou plus (par exemple Genève : 2018-2023 / 2023-2028), certains optent pour un cycle de quatre ans (p. ex. Neuchâtel : 2018-2021 / 2022-2025) et la HES-SO se cale sur le cycle fédéral quadriennal (2021-2024 resp. 2025-2028, etc.). Ces réalités calendaires et institutionnelles impliquent, pour les hautes écoles, de devoir souvent mener plusieurs processus stratégiques de front, sans que ceux-ci ne soient toujours synchrones. La coexistence de ces processus requiert une bonne coordination entre les parties prenantes et pousse à un certain pragmatisme. Ainsi, le document stratégique produit par la HES-SO Valais-Wallis en vue du mandat de prestations qui la lie à la HES-SO est le même que celui utilisé pour la contractualisation qui lie la haute école valaisanne à son canton de tutelle.

D'autre part, le rectorat dispose d'une *roadmap* propre [voir la [roadmap du rectorat 2025-2028](#)^{3.06}], qui constitue son principal instrument de pilotage stratégique des prestations de ses services en soutien aux hautes écoles et domaines durant chaque cycle quadriennal. La *roadmap*, accompagnée d'autres outils classiques de pilotage, comme les évaluations internes de services et la matrice de gestion des risques institutionnels, fait l'objet d'un suivi annuel en revue de direction du rectorat [voir le [Programme de la revue de direction du rectorat de 2023](#)^{3.07}]. Le rectorat a aussi renforcé son dispositif de pilotage interne des missions en adoptant notamment une démarche d'évaluation interne des services du rectorat [voir le [Guide pour la démarche qualité des services du rectorat, 2024](#)^{3.08}].

Enfin, il est à souligner que la formulation de la convention d'objectifs HES-SO n'est pas directement rattachée au mécanisme de financement global (modèle financier) ; celui-ci repose sur des critères de répartition relevant essentiellement des prestations courantes et n'est que peu lié aux objectifs à atteindre [voir aussi [standard 4.1](#)]. Il constitue néanmoins le cadre financier de la HES-SO. C'est pourquoi le [plan financier de développement](#)^{3.09} est l'une des annexes de la convention d'objectifs quadriennale. Bien que voulue dans la convention intercantonale, cette distinction entre la planification stratégique et la planification financière pose un certain nombre de défis pour la réalisation des objectifs stratégiques communs à la HES-SO, car les deux processus ne sont pas suffisamment interconnectés. Un enjeu majeur réside donc dans les possibilités de renforcer l'articulation entre ces deux démarches mutuellement dépendantes [voir standards [2.1](#) et [4.1](#)].

Conclusion

La stratégie de la HES-SO prend appui sur les bilans et enseignements des cycles précédents et en cours, ainsi que sur les résultats des bilans et enseignements du système qualité. Le cycle stratégique fonctionne bien, même si le processus est long et complexe. Le mandat de la HES-SO est opérationnalisé via la convention d'objectifs dont un suivi est fait annuellement ; la mécanique est donc robuste. Une meilleure articulation entre les objectifs stratégiques et le plan financier est toutefois nécessaire pour renforcer la capacité de développement institutionnel.

Standard : La HES-SO considère ce standard comme largement atteint.

Piste de développement :

- De concert avec le comité directeur, proposer au comité gouvernemental un nouveau modèle financier 2029-2032, en assurant la possibilité pour l'institution de répondre aux priorités stratégiques définies par les cantons via la convention d'objectifs quadriennale [voir aussi [standard 4.1](#)]

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Après avoir examiné le rapport d'autoévaluation et ses annexes, les expert-e-s observent d'abord que la HES-SO met en œuvre une stratégie cyclique d'une certaine complexité : il s'agit d'un processus stratégique quadriennal basé sur la roue de Deming (cycle PDCA), dans lequel les différents documents stratégiques de la HES-SO et de ses composantes sont élaborés en référence les uns aux autres. La stratégie institutionnelle de la HES-SO, intitulée « Stratégie globale et plan d'intentions », fixe les objectifs et les intentions pour la période 2025-2028. Ce document sert de base pour l'élaboration de la convention d'objectifs quadriennale entre le Comité gouvernemental (représentant les cantons partenaires) et le rectorat de la HES-SO, ainsi que des documents stratégiques de ses composantes dites « stratégies sectorielles » (stratégies académiques des domaines, plans de développement des hautes écoles). L'ensemble de ces documents constitue la base sur laquelle sont conclus les mandats de prestations quadriennaux entre le rectorat et les domaines et hautes écoles. À ce dispositif déjà complexe de processus et d'outils s'ajoutent encore les contrats de prestations que les cantons peuvent conclure avec les hautes écoles pour des missions spécifiques, financées séparément par les cantons.

Les expert-e-s constatent ensuite que le système d'assurance qualité est également basé sur le cycle PDCA et que les objectifs du dicastère Qualité et Responsabilité sociétale sont définis sur la base de la stratégie globale de la HES-SO. Parallèlement à la complexité du cycle stratégique de la HES-SO, les expert-e-s relèvent également une complexité du système d'assurance qualité. Composé de multiples processus de délégation et de boucles de rétroaction, ce système ne constitue pas encore, selon les expert-e-s, l'outil de soutien efficace au développement de la HES-SO qu'il devrait être. Elles et ils recommandent ainsi que la stratégie de la HES-SO soit complétée par des objectifs explicitant la fonction du système d'assurance qualité en tant qu'instrument au service du développement de l'institution. Ces objectifs stratégiques devraient préciser de manière plus nette comment les démarches qualité soutiennent le déploiement de la stratégie institutionnelle.

Une telle clarification permettrait à la HES-SO de renforcer le lien entre la stratégie institutionnelle et le pilotage de l'assurance qualité, tout en soutenant efficacement son développement. Par ailleurs, lors des entretiens de la visite sur la place, elles et ils ont obtenu la confirmation que les principes qualité et la politique qualité – définissant les caractéristiques de l'approche de qualité de la HES-SO – sont en adéquation avec les objectifs et caractéristiques communs de la HES-SO en tant que haute école spécialisée ainsi qu'avec ses caractéristiques propres (notamment sa structure organisationnelle et son autonomie interne marquée).

Conclusion

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

Recommandation 2 :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de développer des objectifs stratégiques qui permettent de s'assurer que le système d'assurance qualité soutient de manière efficace le développement institutionnel.

Standard 1.3 :

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

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

Description et autoévaluation

La participation des membres de la HES-SO dans le développement et la mise en œuvre du système qualité est assurée soit par le biais des instances existantes, notamment celles dédiées à la participation [voir aussi **standard 2.3**], soit par le biais de la constitution de groupes ad hoc. Selon les cas, ces modalités de participation sont cumulables. Ce choix de privilégier la participation au système qualité de la HES-SO par le biais des instances existantes ou par l'implication de manière ad hoc (comités de pilotage, groupes de résonance, ateliers participatifs, etc.) plutôt que de constituer de nouveaux organes permanents, comme des commissions qualité, est à la fois dicté par la structure même de la HES-SO et par un certain pragmatisme. Il s'inscrit aussi dans le principe de subsidiarité cher à la HES-SO. Or, l'adhésion aux démarches qualité étant l'une des conditions premières de leur efficacité, il est essentiel d'articuler le système qualité avec les cultures tant académiques qu'organisationnelles et administratives, d'où le choix de responsabiliser les organes existants plutôt que d'en créer de nouveaux.

D'un point de vue formel, les responsabilités en matière de qualité sont claires. Au niveau du rectorat, le dicastère Qualité et Responsabilité sociétale, dirigé par la vice-rectrice, assure la fonction transversale de soutien à la continuité et au développement du système qualité au sein de la HES-SO, en étroite coordination avec le GPAQ, et par le biais de l'outil partagé en la matière, soit le **panorama qualité**. Les dicastères Enseignement ainsi que Recherche et Innovation assument, chacun, la responsabilité des démarches d'évaluation des missions qui les concernent, avec, au besoin, le soutien du dicastère Qualité et Responsabilité sociétale. Au niveau des hautes écoles, les responsabilités en matière de qualité sont clairement identifiées dans les organigrammes. Enfin, les conseils de domaine, dont le rôle est fondamental dans la conduite des missions académiques et qui mettent en œuvre ou participent à bon nombre de démarches qualité, ont tous désigné une personne qui participe aux échanges du GPAQ pour les questions de qualité. Le panorama qualité tient une liste à jour de l'ensemble de ces personnes, dont la plupart sont par ailleurs membres du GPAQ.

Toutes les décisions d'importance qui concernent le système qualité, relatives au fonctionnement du panorama qualité, comme la vérification et l'évolution des démarches communes et des principes fondant les démarches déléguées, font l'objet d'un préavis auprès du comité directeur voire dans certains cas également auprès du conseil de concertation [voir aussi le panorama qualité : **phase « Check »**, les démarches **communes** et **déléguées**]. L'existence, dans chaque haute école ou domaine au bénéfice d'un mandat interne de prestations, d'un organe participatif (un conseil participatif pour chaque domaine et un conseil représentatif pour chaque haute école [voir aussi **standard 2.3**]) garantit actuellement la régularité de la participation interne à la démarche commune d'élaboration du cycle stratégique, puisque ces instances préavisent les mandats de prestations conclus avec le rectorat.

Outre le rôle des organes de préavis, il faut souligner l'important engagement des organes métier dédiés à la coordination opérationnelle des missions au sein de la HES-SO, tels, pour l'enseignement : le **conseil Enseignement** et le **groupe d'accompagnement pour la formation continue à la HES-SO** ; pour la recherche et les prestations de services : le conseil de la recherche, de l'innovation et de la créativité (**CRIC**) ; pour la qualité : le **GPAQ**. Par exemple, la révision de la démarche déléguée d'évaluation des entités de recherche, dont la phase pilote réalisée entre 2016 et 2019 n'a pas donné satisfaction [voir aussi **standard 3.2**], a été coordonnée par les dicastères Recherche et Innovation et Qualité et Responsabilité sociétale, en étroite collaboration avec le CRIC et le GPAQ. Ces échanges ont permis de s'assurer d'une compréhension partagée et de l'adhésion des destinataires à la démarche. La révision de la démarche commune d'évaluation des filières d'études bachelor – master [voir aussi **standard 3.2**], réalisée par le biais d'une métaévaluation, a pris en compte les avis des parties prenantes, notamment la population étudiante. Puis la mise en œuvre de cette révision a été confiée à une équipe projet élargie avec des spécialistes internes à la HES-SO, sous la conduite d'un comité de pilotage ad hoc intégrant, notamment, un responsable de domaine, un directeur adjoint d'une haute école, le vice-recteur Enseignement et la vice-rectrice Qualité et Responsabilité sociétale. Autre exemple, la refonte des usages de l'application de gestion académique des écoles (AGE) en vue de l'établissement d'un référentiel commun garantissant la qualité des données [voir aussi **standard 2.2**] a reposé notamment sur la tenue d'ateliers de 2023 à 2025 réunissant plus de 120 responsables opérationnel·les des processus métier sous-jacents dans les hautes écoles et au rectorat (personnels rattachés aux services du rectorat, aux secrétariats académiques des hautes écoles, aux services statistiques, etc.). Une approche similaire, impliquant les diverses parties prenantes, a été et continue d'être menée dans le domaine de la recherche (application de gestion des projets de recherche : AGP) et de la gestion financière (application de gestion financière : AGF).

S'agissant des démarches dites « spécifiques », c'est-à-dire qui sont élaborées par une haute école, un domaine ou le rectorat uniquement et s'appliquent à ces entités, les modalités de participation peuvent différer car elles s'accordent alors avec l'organisation interne. Par exemple, la HES-SO Fribourg, la HE-Arc et la HEdS-La Source ont effectué des enquêtes de satisfaction co-construites avec des représentant·es du personnel, via les instances participatives et/ou en créant des groupes de travail ou d'accompagnement ad hoc. La construction participative du plan de développement de la HES-SO Valais-Wallis, qui mobilise notamment le conseil représentatif ainsi que les cadres et responsables des hautes écoles du canton, est emblématique de la culture de participation interne à la HES-SO. Enfin, HESAV a mené une démarche participative avec des groupes représentatifs de toute sa communauté (PER, PAT, étudiant·es, cadres) appuyée par une entreprise de consulting pour envisager l'occupation de ses prochains locaux au Campus du Pôle Santé dès 2026.

Un dernier exemple de la conformité de la HES-SO avec le présent standard est en lien direct avec la précédente accréditation institutionnelle. La condition 1 posée par le Conseil suisse d'accréditation à la confirmation de l'accréditation institutionnelle délivrée en 2019 portait sur le renforcement de la participation du corps étudiant au système qualité. La HES-SO a montré, dans son **rapport de suivi des conditions**, que la participation étudiante au développement du système qualité prenait trois formes typiques. Premièrement, les étudiantes et les étudiants sont parties prenantes d'une démarche qualité, comme la démarche déléguée d'évaluation des enseignements par les étudiant·es (EEE) [voir aussi **standard 3.2**]. Deuxièmement, la communauté étudiante est aussi l'objet de démarches qualité, telles les enquêtes sur les parcours étudiants (p. ex. suivi de cohortes, intégration sur le marché du travail). Troisièmement, la population étudiante est directement intégrée à la conception ou l'évolution des dispositifs qualité,

par exemple par le biais de la représentation au sein de l'organisation, ou par leur association à l'évolution du système qualité.

Selon une enquête interne établie sur la base d'une grille critériée établissant des valeurs standards de la participation étudiante aux démarches qualité [voir le [rapport de suivi des conditions](#), annexe 1], on compte une soixantaine de démarches qui portent sur et/ou font participer la population étudiante et/ou diplômée. La plupart des hautes écoles font état d'une à cinq démarches, à l'exception de l'EHL et de la HE-Arc, qui en comptent respectivement 14 et plus de 20 démarches. Sur cet ensemble d'une soixantaine de démarches qualité s'adressant aux étudiantes et étudiants, un peu plus de la moitié voient une participation étudiante à la conception et/ou à l'évolution de la démarche. Le plus souvent, la haute école prend l'avis d'une représentation étudiante avant de finaliser sa démarche et de la faire évoluer, ou la démarche est soumise à la communauté étudiante pour d'éventuels ajustements ou rajouts.

On peut considérer que la HES-SO dispose des canaux et leviers nécessaires pour assurer la participation de sa communauté dans le développement et la mise en œuvre du système qualité. Cette participation reste toutefois partielle, car ciblée. Idéalement, il faudrait pouvoir toucher l'entier de la communauté HES-SO. L'expérience montre toutefois qu'il est difficile de mobiliser cette communauté sur des questions en lien avec des processus qualité. Par exemple, le présent rapport d'autoévaluation a été soumis à consultation du 11 novembre au 2 décembre 2024. Si les résultats sur le plan quantitatif ont été plutôt mitigés (22 réponses complètes), leur apport qualitatif a été très précieux, dans la mesure où les commentaires ont permis de détecter les impensés du rapport, tant au niveau des standards que des pistes de développement, et de proposer des contenus autoévaluatifs davantage ancrés dans l'expérience plurielle de l'institution. Toutefois, le dispositif mobilisé, qui visait la transparence complète par l'accès à l'intégralité du rapport de plus de 80 pages, n'était pas optimal : le questionnaire en ligne nécessitait au préalable de prendre connaissance du rapport, dont la taille est respectable. Il eût été souhaitable, de l'avis des personnes sondées, de disposer d'une synthèse et de formuler des questions plus ciblées qu'une appréciation globale par section. Ces expériences montrent que le défi de mobiliser sur la thématique reste important et qu'un effort est à faire pour rendre le sujet plus accessible [voir le [standard 5.1](#)].

Conclusion

Les évolutions du système qualité impliquent généralement les spécialistes métier, les bénéficiaires (une représentation) et les instances participatives. Les évolutions des démarches communes et déléguées font l'objet de décisions du rectorat avec préavis du comité directeur. La communauté étudiante est impliquée de diverses manières ; de nombreuses hautes écoles la sollicitent pour améliorer leurs propres démarches qualité. Il reste toutefois difficile de mobiliser les parties prenantes, en particulier cette population. À l'instar des autres hautes écoles en Suisse et ailleurs, la participation reste un défi pour la HES-SO [voir aussi [standard 2.3](#)]. Que cela soit pour les instances participatives ou les comités d'associations étudiantes, les candidatures ne suffisent pas toujours à remplir l'entier des sièges. Au nombre sous-critique de candidatures s'ajoute l'enjeu de l'accès à l'information sur le système qualité [voir [standard 5.1](#)], ainsi que la sollicitation pertinente et régulière des organes participatifs sur le système qualité. La HES-SO prend cette question très au sérieux et développe diverses initiatives pour encourager et valoriser la participation, mais le chemin est encore long.

Standard : La HES-SO considère ce standard comme largement atteint.

Pistes de développement :

- Valoriser l'implication des parties prenantes dans l'évolution du système qualité par la sollicitation pertinente et régulière des instances participatives des hautes écoles et des domaines sur cette thématique.
- Exploiter au maximum les canaux de communication directs avec la communauté étudiante (à l'exemple de Pocket HES ou équivalent) pour récolter leurs avis et besoins.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Sur la base du rapport d'autoévaluation et de ses annexes, les expert-e-s estiment de manière générale que les différentes entités de la HES-SO sont impliquées dans le développement du système d'assurance qualité, dans la mesure où le groupe de pilotage accréditation et qualité de la HES-SO est composé des responsables qualité des hautes écoles, des domaines et des services du rectorat. Elles et ils constatent également que les groupes représentatifs de la HES-SO – étudiant-e-s, corps intermédiaire et professoral, personnel administratif et technique – peuvent participer au développement et à la mise en œuvre du système d'assurance qualité via des pratiques variées selon les hautes écoles composantes de la HES-SO. Ces modalités correspondent essentiellement à une représentation dans les organes participatifs, ainsi qu'à une implication ponctuelle dans des groupes constitués *ad hoc* dédiés à la conception ou à l'évolution du système d'assurance qualité. Plus précisément, les expert-e-s identifient des organes participatifs sur trois niveaux. Au niveau institutionnel, le Conseil de concertation, organe participatif central de la HES-SO, réunit des représentant-e-s du personnel et six représentant-e-s étudiant-e-s. Leur participation au sein du Conseil de concertation est ancrée dans la convention intercantonale, qui leur confère les fonctions et droits suivants, en lien avec le développement et à la mise en œuvre du système d'assurance qualité : émettre des préavis sur la convention d'objectifs, la stratégie de développement ainsi que sur certaines décisions concernant le système qualité ; adopter des résolutions et prendre position sur des aspects de portée institutionnelle ; soumettre des propositions à l'attention du rectorat. Aux deux niveaux inférieurs, mais avec une fonction consultative similaire, les domaines possèdent également leurs conseils participatifs et les hautes écoles leurs conseils représentatifs. Dans ces deux cas, la participation des groupes représentatifs se traduit essentiellement par l'émission d'un préavis concernant les mandats de prestations que les domaines et les hautes écoles concluent avec le rectorat. Les expert-e-s soulignent que cette forme de participation, caractérisée par un aspect bureaucratique et administratif, présente certaines limites en matière de mobilisation efficace des parties prenantes et de développement interne. Elles et ils ont constaté que les parties concernées sont souvent amenées à se prononcer sur des décisions ou propositions déjà largement définies (consultation), plutôt que d'être réellement associé-e-s au développement des projets (participation). L'exemple de la décision sur l'augmentation des taxes d'études, évoqué lors de la visite sur place, l'a clairement illustré : les étudiant-e-s, principales parties prenantes, n'ont été consulté-e-s qu'à la fin du processus, par l'intermédiaire du Conseil de concertation, alors qu'une discussion plus large aurait pu être menée avec les réseaux étudiant-e-s élargis. Une participation plus étendue et active n'est pas toujours possible, mais les expert-e-s encouragent la HES-SO à y recourir davantage, en s'appuyant sur les expériences exemplaires déjà menées dans certaines de ses composantes – par exemple l'amélioration de programmes d'études avec la participation d'étudiant-e-s. Elles et ils souhaitent également encourager la HES-SO à prendre en considération les résultats du bilan sur la participation, réalisé par des consultant-e-s externes, et à envisager d'autres formes et voies de participation dans ses réflexions sur les instances officielles (cf. également le standard 2.3).

D'un point de vue organisationnel et structurel, les expert-e-s estiment que les tâches et les responsabilités en matière d'assurance qualité sont définies et assignées de manière

transparente et claire pour les niveaux de direction de la HES-SO, mais qu'elles le sont moins pour les entités qui la composent (domaines et hautes écoles). Les expert-e-s relèvent donc que le rectorat, par l'intermédiaire du dicastère Qualité et Responsabilité sociétale ainsi que du groupe de pilotage accréditation et qualité, a pour tâche de soutenir, de piloter et de superviser l'implémentation cohérente et le développement du système d'assurance qualité au sein de la HES-SO. Les membres du groupe de pilotage accréditation et qualité ont ainsi la responsabilité du contrôle de la cohérence des démarches qualité spécifiques avec les principes qualité, ainsi qu'avec les démarches qualité communes et déléguées. Les démarches communes du système d'assurance qualité de la HES-SO, qui sont obligatoires pour l'ensemble de l'institution, sont validées et mises en œuvre par le rectorat, après préavis du Comité directeur – composé du rectorat, des responsables des domaines et des directrices et directeurs généraux et d'un-e représentant-e des directions des hautes écoles vaudoises – et/ou du Conseil de concertation. Ces démarches communes comprennent, à titre d'exemple, l'évaluation des filières d'études de la formation de base ou le cycle stratégique de l'institution. Elles sont complétées par des démarches déléguées correspondant à une mise en œuvre autonome et différenciée, par les hautes écoles, de principes communs. Parmi les démarches déléguées figurent notamment l'évaluation de l'enseignement par les étudiant-e-s, l'évaluation des entités de recherche ou le système de contrôle interne. S'y ajoutent encore des démarches spécifiques, qui sont des principes propres aux entités composantes de la HES-SO, élaborés et appliqués de manière autonome selon leur périmètre de responsabilité. Les expert-e-s notent donc que les principes de base et les conditions-cadre en matière d'assurance qualité sont élaborés par le dicastère Qualité et Responsabilité sociétale et le groupe de pilotage accréditation et qualité, tandis que les domaines et les hautes écoles ont la tâche d'assurer et d'améliorer la qualité de leurs prestations et activités conformément au système d'assurance qualité de la HES-SO. Enfin, le dicastère Recherche et Innovation et le dicastère Enseignement sont responsables de l'évaluation de leurs missions.

Les expert-e-s concluent que cette déclinaison du système d'assurance qualité au sein des entités de la HES-SO permet de respecter parfaitement les réalités individuelles de ses composantes. Elles et ils estiment par ailleurs que les responsabilités en matière d'assurance qualité ne sont pas toujours réparties de manière suffisamment claire et intelligible entre les différentes entités. Elles et ils précisent que la principale faiblesse du système d'assurance qualité décrit ci-dessus tient à l'absence d'une description suffisamment exhaustive des processus de délégation concernant le suivi des démarches. Les expert-e-s estiment qu'une représentation structurée des responsabilités en matière d'assurance qualité dans le « panorama qualité » augmenterait la transparence à cet égard et permettrait de les faire connaître à toutes les personnes concernées.

Conclusion

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

Recommandation 3 :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de clarifier et de mieux faire connaître les responsabilités de ses composantes en matière d'assurance 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.

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

Description et autoévaluation

La HES-SO vérifie régulièrement son système qualité et le fait évoluer. L'analyse de la pertinence du système qualité se traduit par la réalisation de la phase « Check » présentée dans le **panorama qualité**. Les éléments constitutifs du système qualité, soit essentiellement les démarches qualité communes et déléguées, font l'objet d'évaluations pour les faire évoluer, à la faveur d'un changement de l'environnement de référence et/ou des retours des différents terrains concernés. Des évaluations internes et externes ont également lieu à intervalles réguliers, à l'exemple de l'accréditation institutionnelle, qui reste le moment clé d'analyse et d'évolution de l'entier du système qualité.

	Buts	Type	Fréquence	Réalisé par
Démarche ex ante	Actualiser la démarche, vérifier son application	Interne	En continu	Dicastère concerné
Démarche ex post	Améliorer la mise en œuvre de la démarche	Interne	En continu	Dicastère concerné
	Vérifier la mise en œuvre et/ou évaluer les effets de la démarche	Interne ou externe	Sur décision rectorat, avec préavis comité directeur	Dicastère concerné
Panorama qualité	Actualiser les contenus, suivre la mise en œuvre, valoriser les résultats	Interne	Tous les 4 ans	Dicastère Qualité et Resp. sociale + GPAQ
Système qualité HES-SO	Accréditer la HES-SO en vertu de la LEHE	Externe	Tous les 7 ans	Rectorat + GPAQ + AAQ

Figure 8 – Principales modalités de vérification du système qualité HES-SO. Source : Panorama qualité

À titre d'exemple de vérification sur les démarches ex ante, citons le travail de révision continue du corpus réglementaire de la HES-SO, réalisé par le service juridique, le cas échéant avec le dicastère et le ou les domaines concernés, et renseigné sur le site intranet du rectorat. Entrent également dans cette catégorie les travaux de suivi et de mise à jour des stratégies ou politiques-cadres thématiques de la HES-SO (durabilité, égalité et diversité, *open science*, etc.), dont la conduite incombe au dicastère concerné, et qui viennent notamment alimenter la réflexion stratégique commune à la HES-SO.

De même, certaines démarches ex post intègrent des dispositifs de retours quantitatifs et qualitatifs des parties prenantes, qui alimentent des décisions d'amélioration continue touchant essentiellement à la mise en œuvre. C'est par exemple le cas de la démarche commune d'évaluation des filières d'études bachelor-master, selon une fréquence et des modalités d'utilisation définies par les dicastères concernés [voir le [sondage quantitatif sur les expertises](#)^{3.10}, ainsi que le [sondage adressé aux responsables de filières](#)^{3.11}].

A contrario, vérifier l'entier d'une démarche en termes de mise en œuvre et/ou évaluer ses effets sur les missions relève d'un travail de plus grande ampleur, qui prend alors la forme d'une évaluation de la démarche, à l'exemple de la méta-évaluation de la démarche d'évaluation des filières d'études bachelor-master [voir la [démarche d'évaluation des filières d'études HES-SO \(2018-2022\) : métaévaluation et principes d'amélioration](#)^{3.12} et le [rapport d'expertise de la métaévaluation HES-SO](#)^{3.13}].

Le panorama qualité étant entré en vigueur en tant qu'outil fin 2024, la première itération de vérification de cet outil interviendra courant 2027-2028. Cette première revue du système qualité HES-SO par le rectorat permettra de fixer les évolutions du système avec davantage de visibilité pour les hautes écoles. Elle devrait aussi être reconduite à une fréquence pluriannuelle fixe, afin que les résultats soient articulés avec les périodes stratégiques. Enfin, l'accréditation institutionnelle est le processus pour lequel le présent rapport d'autoévaluation est réalisé.

À noter que la vérification des démarches spécifiques est du ressort des hautes écoles ou domaines en question. Elle intervient par le biais de démarches propres (par exemple pour le rectorat et ses services) et/ou dans le cadre des autoévaluations, des audits internes des systèmes de management de la qualité et/ou des certifications externes selon la norme ISO 9001 (HES-SO Genève, HE-Arc, HES-SO Valais-Wallis, HES-SO Fribourg) ou selon d'autres normes et accréditations portant sur une haute école (accréditations AACSB pour l'EHL et la HEG-FR, accréditation NECHE pour l'EHL), ou encore sur certaines formations spécifiques (label European Accredited Engineer EUR-ACE® pour les filières Ingénierie du domaine Ingénierie et Architecture ; accréditation des filières du domaine Santé soumises à la Loi fédérale sur les professions de santé (LPSan), etc.).

De manière analogue aux vérifications faites sur la mise en œuvre et/ou l'efficacité du système qualité, les décisions d'amélioration (voir le panorama qualité, [phase « Act »](#)) diffèrent selon les périmètres considérés. Ainsi, les décisions d'amélioration continue de la mise en œuvre d'une démarche commune ou déléguée, qui ne remettent pas en question ses principes et/ou ses objectifs, sont prises en flux continu, le cas échéant avec des ajustements au niveau des guides et brochures d'accompagnement. C'est le cas par exemple de la démarche mise en place pour la formation continue, qui a connu des ajustements mineurs identifiés en concertation avec le groupe d'accompagnement pour la formation continue à la HES-SO. En revanche, les décisions d'amélioration issues d'une évaluation de l'efficacité d'une démarche ex post ou le suivi des conditions reçues à l'issue d'une accréditation institutionnelle en vertu de la LEHE sont des actions d'une portée majeure, car elles visent à l'amélioration non seulement du système qualité, mais aussi, et surtout, de la qualité de la HES-SO en général.

	Exemple	Validation	Mise en œuvre
Démarche ex post	<ul style="list-style-type: none"> Décisions après l'évaluation d'une démarche commune Lancement ou suppression d'une démarche commune ou déléguée 	Rectorat, avec préavis comité directeur / éventuellement	Dicastère concerné

		conseil concertation ou comité gouvernemental	
Panorama qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Révision des principes qualité • Révision des objectifs qualité • Révision du panorama qualité 	Rectorat, avec préavis comité directeur	Dicastère Qualité et Resp. sociétale + GPAQ
Système qualité HES-SO	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des conditions et recommandations 	Conseil suisse d'accréditation	Rectorat

Figure 9 – Principales modalités de décisions sur l'évolution du système qualité. Source : Panorama qualité

Dans toute haute école, l'analyse régulière du système qualité mobilise d'importantes ressources et nécessite une bonne coordination sur l'entier de la structure. Pour la HES-SO, le défi est double. D'une part, la planification des analyses, dont les enquêtes, parce qu'elles ciblent des populations similaires et/ou doivent être déployées par les mêmes responsables, entrent parfois en rivalité avec des processus centraux. Cette sursollicitation, qui influe sur la qualité des résultats, doit être atténuée par exemple par le biais d'une planification coordonnée au niveau du rectorat et d'une formalisation accrue des processus en la matière.

D'autre part, la mise en œuvre des démarches déléguées ne faisait jusqu'ici pas l'objet d'un suivi systématique, ce qui devrait changer avec le panorama qualité dont une mise à jour est prévue tous les quatre ans. Les analyses en matière de besoins d'évolution de ces démarches n'étant pas toujours formalisées ni harmonisées dans leurs méthodes, le renseignement des phases « Check » et « Act » du panorama qualité pourrait s'en trouver limité.

Conclusion

La HES-SO analyse régulièrement ses démarches qualité communes et déléguées pour les faire évoluer. Les modalités et la fréquence de ces analyses dépendent des besoins d'évolution qui peuvent être dictés par des retours des différents terrains concernés et/ou par un changement dans l'environnement de référence. Les certifications ISO 9001 ou équivalentes, pratiquées par certaines hautes écoles dans leur cadre spécifique propre, imposent un rythme élevé d'analyses de la pertinence du système qualité. Les évolutions importantes de démarches qualité communes ou déléguées peuvent s'appuyer sur une analyse externe, comme c'était le cas pour la démarche d'évaluation des filières d'études. L'accréditation institutionnelle apporte, quant à elle, un regard externe sur l'entier du système qualité tous les sept ans. Le suivi de la mise en œuvre des démarches déléguées n'est toutefois pas encore entièrement systématique ni formalisé, ce qui devrait s'améliorer avec le panorama qualité.

Standard : La HES-SO considère ce standard comme largement atteint.

Piste de développement :

- Systématiser, par le biais du panorama qualité, le suivi sur l'évolution des démarches, y compris en termes de contrôle de la mise en œuvre et d'évaluation des effets [voir aussi [standard 3.2](#)].

Évaluation du groupe d'expert-e-s

À partir de l'analyse des documents, les expert-e-s notent que la HES-SO vérifie de manière continue la pertinence des éléments de son système d'assurance qualité en lien avec son corpus réglementaire, ses documents stratégiques ou ses politiques-cadres thématiques, tout en veillant aux changements de l'environnement. Concernant une analyse régulière de la fonctionnalité et de la pertinence du système d'assurance qualité, elles et ils relèvent que le système d'assurance qualité de la HES-SO fait l'objet de démarches de méta-évaluation à des rythmes et selon des procédés différents par les dicastères, les domaines ou les hautes écoles concernés. Elles et ils ajoutent que certaines de ces démarches font également l'objet d'évaluations externes (par exemple, dans le cas des filières d'ingénierie, le label EUR-ACE®). Elles et ils en concluent que le système d'assurance qualité est en cours d'analyse ; à titre d'exemple, une méta-évaluation de l'évaluation des filières a été réalisée et la politique-cadre en matière d'évaluation de l'enseignement par les étudiant-e-s fait actuellement l'objet d'un projet d'évaluation.

Les expert-e-s relèvent que, depuis la fin de l'année 2024, la HES-SO documente son système qualité dans le « panorama qualité », un manuel qualité sous forme d'un site SharePoint, afin de présenter son approche d'assurance et de développement de la qualité, ainsi que les modalités choisies pour la mettre en œuvre et la faire évoluer. On y trouve également une description des principes qualité, de la politique qualité et de ses objectifs, ainsi que du fonctionnement général du système qualité. Les expert-e-s constatent qu'il s'agit d'un instrument de documentation du système d'assurance qualité encore jeune, mais qui présente un grand potentiel. Elles et ils estiment qu'il nécessite encore certaines améliorations et encouragent l'intention de la HES-SO de le soumettre à une évaluation tous les quatre ans, selon les périodes stratégiques de l'institution. D'un point de vue communicationnel, elles et ils observent que le « panorama qualité » apparaît encore assez statique et peu répandu (cf. à cet égard le standard 5.1). Les expert-e-s précisent que, si ce dernier doit devenir l'instrument de communication interne principal et le vecteur d'engagement du système d'assurance qualité, un important travail est nécessaire – par exemple avec le soutien des responsables de communication de la HES-SO –, afin d'encourager et de soutenir la participation des parties prenantes. Elles et ils ajoutent que le « panorama qualité » en tant qu'outil de suivi devrait être complété par des indicateurs et des processus de *reporting* permettant de mesurer la mise en œuvre des objectifs et d'en évaluer les résultats. Les expert-e-s soulignent ainsi la nécessité d'une réflexion plus large sur le « panorama qualité » en tant qu'instrument de communication et de gestion du système d'assurance qualité. Pour conclure, elles et ils saluent les initiatives liées au « panorama qualité » et encouragent la HES-SO à poursuivre les pistes de développement proposées ci-dessus.

Conclusion

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

Domaine II : gouvernance

Standard 2.1 :

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

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

Description et autoévaluation

La structure organisationnelle de la HES-SO [voir aussi chapitre 2], à la fois novatrice et complexe, traduit la volonté des cantons partenaires de tirer parti des avantages du fédéralisme appliqué à l'enseignement supérieur. Deux éléments centraux sont ici à l'œuvre :

D'une part, en tant qu'établissement intercantonal de droit public doté de la personnalité juridique, la HES-SO bénéficie d'une autonomie institutionnelle, incarnée par les responsabilités confiées aux hautes écoles, aux domaines ou au rectorat [voir la [convention intercantonale](#)^{2.01}]. Les domaines (art. 30), qui réunissent les directions des hautes écoles hébergeant les filières d'un même champ disciplinaire et/ou professionnel, contribuent à assurer la capacité de la HES-SO à définir les contenus de ses missions. L'autonomie des hautes écoles (art. 40) réside davantage dans la définition des modalités de mise en œuvre des missions, qu'il s'agisse d'organiser les prestations, y compris la nomination et la gestion du personnel, et de répondre de leur qualité. Cette distinction de principe peut varier selon les domaines. Par exemple, dans les hautes écoles du domaine Ingénierie et Architecture, la responsabilité du déploiement et de la mise en œuvre des missions incombe en premier lieu à la haute école, et non au domaine.

D'autre part, le principe de subsidiarité (art. 9) se caractérise par la volonté des cantons comme du rectorat, des domaines et des hautes écoles d'atteindre des objectifs communs tout en tirant parti des différentes spécificités des entités qui composent la HES-SO. Une telle ambition requiert la coexistence de processus opérationnels communs, applicables à l'ensemble de la HES-SO et fruits d'un consensus documenté par, a minima, une décision du rectorat avec préavis du comité directeur et/ou du conseil de concertation, et de processus spécifiques, applicables à une haute école, un domaine ou au rectorat seul, mais en vertu de procédures décisionnelles propres à ces entités ou à leur autorité spécifique de tutelle.

Dans tous les cas, le corollaire indissociable de l'autonomie et de la subsidiarité, qui justifie une délégation accompagnée d'un niveau de contrôle et de reporting adapté, est la responsabilité, ce qui n'équivaut pas à disposer d'une marge de manœuvre généralisée. Si les compétences dévolues à la HES-SO en vertu de la convention intercantonale échoient plutôt aux domaines ou plutôt aux hautes écoles, elles ne sont pas pour autant exclusives. Elles s'inscrivent dans un cadre général documenté, soutenu par l'action du rectorat et de ses services, soumis à un pilotage stratégique commun par le comité gouvernemental, lui-même objet d'un contrôle politique par le biais de la commission interparlementaire. L'ensemble des documents de référence, décisions et procès-verbaux de séances de ces organes communs, y compris la réglementation HES-SO et des domaines, est accessible sur l'[intranet](#) de la HES-SO.

L'opérationnalisation de ces principes a bénéficié d'un important effort collectif réalisé durant les années 2013 à 2020. Aujourd'hui, la HES-SO dispose d'une organisation et de processus décisionnels fonctionnels. Outre la conduite des cycles stratégiques sur près de trois périodes (2015-2020 ; 2021-2024 ; 2025-2028), cette affirmation est attestée par l'obtention en 2019 de l'accréditation institutionnelle au sens de la LEHE. En outre, l'expérience de la pandémie de la Covid-19 a montré la robustesse du système institutionnel et sa capacité d'adaptation à une situation extraordinaire [voir la [compilation des décisions prises par le rectorat durant la Covid-19](#)]. Consciente que cette solidité est aussi fonction de l'amélioration continue de ses processus décisionnels, la HES-SO utilise son système qualité pour progresser en efficacité comme en mise en œuvre, et en particulier sur les démarches de grande ampleur, à l'exemple du cycle stratégique [voir aussi [standard 1.2](#)], des missions centrales [voir aussi [standard 3.2](#)], ou du modèle financier [voir aussi [standard 4.1](#)].

La culture du consensus est l'une des caractéristiques les plus essentielles de la HES-SO, car celle-ci a été conçue de telle manière qu'aucune entité de la HES-SO (domaine, haute école ou

rectorat) ne dispose d'un pouvoir suffisant pour, de son propre chef, imposer ses vues à l'ensemble. Toutes les décisions du rectorat sur la HES-SO font l'objet d'un préavis par le comité directeur et, le cas échéant, par le conseil de concertation. Le suivi des décisions et la coordination des nombreuses instances stratégiques de la HES-SO incombent au **secrétariat général** du rectorat, qui assure un important travail de chancellerie. Chaque domaine est doté d'un conseil participatif, chaque haute école d'un conseil représentatif, ce qui assure la représentation des différents corps dans les organes décisionnels. Ceux-ci préavisent, notamment, les mandats de prestations conclus par le domaine respectivement par la haute école, avec le rectorat [voir aussi **standard 2.3**].

Au niveau opérationnel, le principe de coordination des parties prenantes dans la mise en œuvre des missions s'applique à tous les niveaux de la HES-SO, selon des formats variables. Chaque dicastère du rectorat entretient des rapports réguliers avec des groupes représentant les hautes écoles et/ou les domaines pour soutenir la réalisation des missions communes, voire élaborer les documents de référence, et selon des formats variables. Citons par exemple les groupes de personnes répondantes des hautes écoles, tels ceux constitués pour la durabilité, ou l'égalité et la diversité, mais aussi pour assurer le fonctionnement et l'évolution concertée des applicatifs communs de gestion informatique des différentes missions.

Une telle culture organisationnelle, qui incarne l'approche « fitness for purpose » propre au système qualité de la HES-SO, présente l'avantage de favoriser l'adhésion aux décisions et, partant, leur pertinence avec les terrains de référence au niveau local et donc leur efficacité. Mais si l'on se place du point de vue fonctionnel, les coûts de transaction induits par les consultations internes et la prise en compte des spécificités constituent un facteur non négligeable de lenteur des procédures et de lourdeur administrative. Ce constat ressort aussi d'un audit organisationnel de la HES-SO, réalisé en 2021 par un bureau externe sur mandat du comité gouvernemental, en application de la convention d'objectifs quadriennale 2017-2020 [voir le **rapport eConcept**^{2.09}, accès limité aux expertes et experts]. Ce rapport souligne que la HES-SO est une haute école performante qui bénéficie d'un bon fonctionnement et que le rectorat remplit sa mission conformément aux principes posés dans la convention intercantonale. Des propositions d'améliorations opérationnelles, notamment une transparence accrue, le renforcement de l'efficacité et de la coordination, ainsi qu'une meilleure documentation des rôles, responsabilités et procédures des entités, y compris du rectorat, sont formulées. Les principales faiblesses identifiées par le rapport se situent au niveau du cadre stratégique et politique appliqué à la HES-SO, lequel mériterait d'être clarifié.

L'organisation de la HES-SO présente en effet quelques limites. Deux exemples pour illustrer les limitations du modèle de gouvernance actuelle : d'une part, la HES-SO ne dispose que de peu de leviers pour s'assurer de l'effective mise en œuvre des décisions communes. Certes, le « meccano institutionnel » favorise la formulation d'objectifs communs, par le biais de la convention d'objectifs quadriennale, et l'adoption de réglementations communes, mais il devrait s'accompagner d'instruments plus réguliers que le seul reporting des mandats de prestations internes à la structure ou le bilan, lors de la phase de vérification du système qualité (phase « Check »), de l'efficacité et/ou de la mise en œuvre de tel ou tel règlement ou dispositif qualité commun à la HES-SO.

D'autre part, le manque d'articulation entre la conduite stratégique et la gestion financière [voir **standard 4.1**] provoque un découplage de deux processus qui devraient être davantage liés pour assurer la réalisation des missions et l'atteinte des objectifs stratégiques. Certes, la HES-SO dispose des instruments traditionnels de la conduite autonome : la convention d'objectifs quadriennale détaille le mandat politique et les mandats de prestations internes à la HES-SO précisent les objectifs de chaque composante, selon ses périmètres et spécificités. Mais les

moyens dédiés à la mise en œuvre des mandats de prestations ne font pas l'objet d'une précision chiffrée dans le mandat, et le suivi de ces derniers porte exclusivement sur les prestations, le reporting financier se faisant dans le cadre du suivi de la stricte gestion financière. De fait, si la HES-SO a la capacité de fixer des objectifs communs, elle ne dispose pas de leviers financiers suffisamment puissants pour donner aux domaines et hautes écoles la pleine capacité à atteindre les objectifs stratégiques convenus avec le rectorat.

Le constat selon lequel la capacité de pilotage de la HES-SO à des fins d'efficience et d'efficacité doit être améliorée a été réaffirmé dans la convention d'objectifs quadriennale 2025-2028. Plusieurs démarches ont été lancées dans cette perspective, qui bénéficieront également de l'élan donné par les révisions de la convention intercantonale et du modèle financier [voir la [décision 2025/02/07](#)^{3.14} et l'objectif 4.1 de la [convention d'objectifs quadriennale 2025-2028](#)^{2.04}].

Conclusion

L'organisation et les processus décisionnels de la HES-SO lui permettent globalement d'accomplir sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques. Le fonctionnement même de la HES-SO oblige le rectorat à chercher constamment le consensus, ce qui rend les décisions prises plus solides. L'organisation de la HES-SO engendre toutefois des coûts de transaction élevés et ne garantit pas toujours la mise en œuvre effective des décisions. Aussi, le manque d'articulation entre les tâches et les moyens peut limiter l'atteinte des objectifs stratégiques et freiner les gains d'efficience et d'efficacité.

Standard : La HES-SO considère ce standard comme partiellement atteint.

Piste de développement :

- Dans la perspective de la réflexion sur la révision de la convention intercantonale et afin de soutenir l'élaboration du modèle financier 2029-2032, expliciter et apprécier de concert avec les hautes écoles la répartition et l'efficience des tâches entre les services centraux du rectorat, les hautes écoles et les domaines.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

À partir du rapport d'autoévaluation et de ses annexes, les expert-e-s relèvent que le système d'assurance qualité de la HES-SO prévoit des structures organisationnelles et des processus décisionnels complexes et coûteux en termes de gestion et de coordination, mais qui soutiennent généralement l'institution dans la réalisation de sa mission. Les expert-e-s constatent que les mécanismes de direction et d'organisation de la HES-SO impliquent une structure hiérarchique cascadée fonctionnelle et un pilotage stratégique commun, tout en tenant compte des différentes parties prenantes : d'une part, ce dispositif est opérationnalisé par une convention d'objectifs quadriennale – soit le mandat politique donné par les cantons partenaires de la HES-SO – à laquelle les mandats de prestations internes sont couplés – précisant les objectifs des entités composantes de la HES-SO –, d'autre part, il confère des responsabilités et des pouvoirs décisionnels non seulement au rectorat, mais aussi aux domaines et aux hautes écoles qui la composent. À titre d'exemple, comme discuté lors de la visite sur place en lien avec le thème ciblé choisi par les expert-e-s, le projet de développement d'une nouvelle filière d'études prouve l'existence de processus de décision cohérents, avec des boucles de réflexion et des points de décision favorisant une logique à la fois *top-down* et *bottom-up*.

Les expert-e-s constatent que les outils qui soutiennent cette démarche sont, en premier lieu, la planification stratégique de la HES-SO sur quatre ans, qui constitue le cadre opérationnel commun sur lequel se basent ensuite les mandats de prestations convenus entre le rectorat et les domaines respectivement les hautes écoles, définissant les objectifs de chacune de ses

entités. La convention d'objectifs, signée par le comité gouvernemental, définit les missions de la HES-SO et de ses entités composantes, les axes de développement stratégiques majeurs, la gamme de produits offerts, le plan financier et de développement, ainsi que les objectifs et leurs critères de mesure. Le rectorat est responsable de la définition, du suivi, de la coordination et des adaptations des objectifs stratégiques, mais le pilotage stratégique commun revient au comité gouvernemental, qui est soumis à un contrôle politique par la commission interparlementaire. En deuxième lieu, les expert-e-s estiment que les processus décisionnels au sein de la HES-SO sont définis de manière claire et transparente, et permettent l'implication des parties prenantes grâce à la représentation des différentes entités au sein des organes décisionnels. Ainsi, toutes les décisions prises par le rectorat de la HES-SO sont préavisées par le comité directeur, et le cas échéant, également par le Conseil de concertation. Les mandats de prestations conclus entre le rectorat et les domaines respectivement les hautes écoles font l'objet d'un préavis des conseils participatifs et représentatifs des domaines et hautes écoles concernés. De plus, des processus opérationnels spécifiques permettent des procédures décisionnelles propres aux domaines et aux hautes écoles de la HES-SO.

Si les expert-e-s reconnaissent que cette forme d'organisation et de fonctionnement est adaptée aux spécificités structurelles de la HES-SO, elles et ils s'interrogent sur son efficacité et sa pertinence en matière de contrôle de l'atteinte des objectifs stratégiques. En effet, les expert-e-s constatent une lourdeur dans la coordination et une lenteur dans les processus décisionnels, et s'interrogent sur l'efficacité des mécanismes de délégation décrits pour accomplir les missions. Elles et ils relèvent également un manque de coordination entre la gestion financière et la conduite stratégique : les moyens alloués à la mise en œuvre des mandats de prestations n'étant pas précisés dans le mandat, les expert-e-s craignent que cela compromette l'atteinte des objectifs (cf. standard 4.1). Plus précisément, le système actuel d'allocation des fonds repose sur une répartition purement proportionnelle au nombre d'étudiant-e-s et ne permet pas de gérer les ressources en fonction des projets stratégiques portés par le rectorat. Ce dernier se trouve ainsi privé d'un levier financier essentiel pour la poursuite de ses objectifs stratégiques à l'échelle de l'ensemble de l'institution. De plus, elles et ils notent un manque d'instruments d'assurance qualité pour mesurer la mise en œuvre de décisions et objectifs communs, et émettent des réserves quant à la capacité et à l'autorité du rectorat à effectuer toutes les tâches de coordination et de suivi sur l'ensemble de la HES-SO qui lui incomberaient. Entre l'intérêt général de l'institution et les intérêts particuliers des cantons, les expert-e-s s'interrogent sur la bonne répartition des compétences entre le rectorat et le comité gouvernemental, car les rôles au niveau de la gouvernance ne semblent pas bien définis et le rectorat manque de pouvoir pour mettre en œuvre les décisions prises et s'assurer de la réalisation des objectifs stratégiques, comme l'ont confirmé les entretiens de la visite sur place. Les expert-e-s regrettent que le comité gouvernemental n'ait pas été en mesure de prendre part à la visite et à un échange à ce sujet. Elles et ils souhaitent encourager la HES-SO à revoir ces dispositions lors de la révision de la convention intercantonale et de l'élaboration du nouveau modèle financier, dont les discussions sont actuellement en cours et dont l'entrée en vigueur est prévue pour 2029.

Conclusion

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

Condition 1 :

La HES-SO révisé ses structures organisationnelles, ses processus décisionnels et la répartition des compétences afin de pouvoir réaliser sa mission de manière efficace, de faire le suivi de ses objectifs stratégiques et de pouvoir les atteindre.

Standard 2.2 :

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

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

Description et autoévaluation

Depuis la précédente accréditation institutionnelle, la HES-SO a considérablement progressé sur la mise à disposition, à l'interne comme auprès des cantons partenaires, de données consolidées issues des relevés statistiques et financiers. Lancée en 2016, la démarche de gestion des indicateurs HES-SO (**Cockpit-Drive**) constitue désormais le cadre de développement de l'intelligence décisionnelle (*business intelligence*) au sein de la HES-SO. De 2021 à 2024, Cockpit-Drive a bénéficié d'un financement dans le cadre du schéma directeur numérique (SDN) de la HES-SO en vue de son industrialisation à partir de 2025 [voir la décision **R 2024/31/94**^{3.15} et le **modèle d'exploitation**^{3.16}].

Composé d'une plateforme reposant sur le logiciel Tableau et d'un site SharePoint de métadonnées statistiques, Cockpit-Drive met à disposition de l'ensemble de la HES-SO des données communes consolidées sous la forme d'une dizaine de classeurs, dans toutes les missions, décomposés en plus de 200 vues. Ces classeurs ne comportent ni données sensibles, ni données personnelles. Tous les accès à la plateforme sont sécurisés, et la politique de gestion des permissions fait l'objet d'un audit interne annuel. Tous les classeurs publiés sont validés par un comité réunissant des représentantes et représentants du rectorat, des hautes écoles et des domaines. Ils sont aussi tous assortis d'une description synthétique présentant les contenus, les destinataires et les modalités d'accès, tandis que les sources des données sont décrites. Actuellement, la plupart des relevés statistiques et financiers collectés par les services du rectorat sont disponibles sous forme d'indicateurs. Plus de 700 personnes, issues principalement des fonctions cadres de la HES-SO et des cantons fondateurs de la HES-SO, ont désormais accès à ces classeurs. Les usages en sont multiples : objectivation d'une réalité partagée, analyse, pilotage, benchmark interne à la HES-SO et avec les autres HES de Suisse, etc. Les domaines sont parmi les utilisateurs prioritaires de ces outils. Par exemple, le domaine Ingénierie et Architecture utilise les données issues de Cockpit-Drive pour orienter la mise en place des mesures de renforcement de l'attractivité des filières et de promotion des profils féminins ; le domaine Santé recourt à l'outil pour ses travaux sur les admissions et la régulation, ainsi que l'analyse des profils des titres d'accès des nouveaux entrants ; le domaine Économie et Services a monté ses propres indicateurs de suivi des programmes de recherche financés par le domaine, et de suivi de sa filière Master of Science en Business Administration. Le potentiel d'exploitation des données disponibles dans Cockpit-Drive reste élevé ; il se renforcera à mesure que grandira la capacité des composantes de la HES-SO à produire une donnée harmonisée et à l'utiliser dans leurs pilotages propres.

Par la formalisation des procédures internes et la description systématique des conditions de production des indicateurs, l'industrialisation de Cockpit-Drive a renforcé la transparence et la confiance quant aux données communes de la HES-SO et, partant, leur utilisation. Outre la restitution de ces données, Cockpit-Drive permet aussi aux hautes écoles et domaines qui le souhaitent de bénéficier d'un espace propre pour un pilotage plus spécifique au périmètre et aux

données qui les concernent. À noter toutefois que la mise en place d'une démarche d'intelligence décisionnelle comme Cockpit-Drive a un coût qu'il est important de ne pas sous-estimer.

Les travaux menés dans le cadre de Cockpit-Drive ont aussi poussé à la constitution de communautés d'échange entre spécialistes métier et informatique tant au sein des services du rectorat et des domaines qu'entre le rectorat et les hautes écoles associées à la démarche. Le partage de bonnes pratiques favorise la constitution d'une culture commune de la donnée à la HES-SO. D'autre part, la coordination de Cockpit-Drive avec les autres instruments de traitement de la donnée, comme les AGx, objective les enjeux d'amélioration du système d'information de la HES-SO. Enfin, avec l'entrée dès 2025 de la démarche dans une phase non plus de projet mais d'exploitation, ce qui se traduit notamment par l'engagement de ressources humaines dédiées et rattachées aux services du rectorat, Cockpit-Drive dispose d'une assise renforcée pour mieux soutenir l'accès à la donnée commune et son emploi. Parmi les développements envisagés figure une révision de la stratégie d'octroi des accès, afin à la fois d'élargir le bassin des bénéficiaires et de mieux maîtriser les coûts des licences d'utilisation du logiciel Tableau.

À l'instar de toute organisation, la HES-SO produit une quantité significative d'informations. Le système qualité de la HES-SO contribue à structurer, à restituer et à utiliser ces données en vue d'une prise de décision informée sur des faits, soit piloter l'organisation. Par exemple, le reporting sur les mandats de prestations internes à la HES-SO fait la distinction entre le suivi des prestations de développement et le suivi des prestations courantes [voir aussi [standard 1.2](#)]. Chaque haute école, respectivement domaine, au bénéfice d'un tel mandat de prestations adresse, à un rythme biennal, un rapport sur l'avancement des prestations de développement convenues avec le rectorat [voir le [rapport de suivi intermédiaire du mandat de prestations 2021-2024 de l'ECAL](#)^{3.17}, 2023 ; accès limité aux expertes et experts].

Au niveau qualitatif, le reporting sur les prestations courantes se concrétise par la réalisation de rapports ad hoc sur demande des dicastères. Par exemple, le dicastère Recherche et Innovation s'appuie sur les rapports d'activité de recherche de chaque domaine pour contrôler la conformité de la politique de chaque domaine en matière de financement interne de la recherche. Le dicastère en tire d'ailleurs une analyse transverse, présentée chaque année au comité directeur [voir [l'analyse transverse](#)^{3.18}, 2024]. L'ensemble permet d'orienter les actions du dicastère en faveur de conditions-cadres spécifiques, par exemple dans le domaine de l'*open science*, ou lors de l'élaboration, par domaine, des critères de financement interne de la recherche par le biais du fonds de recherche et d'impulsions (FRI) [voir aussi standards [3.1](#) et [3.2](#)]. De manière plus institutionnelle, les notes annuelles de suivi de la convention d'objectifs quadriennale permettent d'identifier des points d'attention qui font ensuite l'objet de travaux spécifiques, à l'exemple de l'effort pour identifier les causes du *drop-out* d'étudiant·es dans les filières de la formation de base [voir la [note de suivi de la convention d'objectifs](#)^{3.19} et son [rapport](#)^{3.20}, 2022]. Tous ces rapports alimentent les analyses internes qui servent à la projection stratégique. Au niveau quantitatif, le principal reporting sur la réalisation du mandat de prestations se traduit par le renseignement en continu des trois applications communes de gestion des missions (AGx), lesquelles traitent de la gestion académique des écoles (AGE), de la recherche ainsi que des prestations de services (AGP) et des finances (AGF).

Ces informations qualitatives et quantitatives font l'objet d'analyses internes, tant au niveau du rectorat que des domaines ou des hautes écoles, et soutiennent la prise de décision commune [voir le [fil rouge – mode d'emploi du cycle stratégique](#)^{3.01} : section 5.8].

La HES-SO dispose, depuis sa création, de relevés statistiques et financiers, en application de la législation fédérale sur la statistique comme de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles (LEHE). Les relevés portent sur la formation de base (étudiant·es, crédits ECTS et

diplômé-es), sur la formation continue certifiante et diplômante (CAS, DAS, MAS/EMBA), sur les activités du personnel, la comptabilité analytique d'exploitation ainsi que sur les surfaces. Les services du rectorat collectent les données dans les hautes écoles, en grande partie par le biais des AGx, les consolident et les valident. Puis les relevés sont adressés à l'Office fédéral de la statistique (OFS) ainsi qu'au Secrétariat d'État à la formation, la recherche et l'innovation (Sefri). Les utilisations des relevés sont multiples. Outre l'établissement du décompte annuel par le Sefri en vue de la répartition du financement fédéral en vertu de la LEHE, les relevés statistiques et financiers de la HES-SO alimentent les processus communs, comme le modèle financier, l'établissement de la facturation aux cantons en vertu de l'Accord intercantonal sur les Hautes écoles spécialisées (AHES), et la production d'indicateurs pour le pilotage des missions de la HES-SO.

Les AGx composent l'ossature centrale du système d'information de la HES-SO. Elles servent avant tout à la gestion quotidienne, qu'il s'agisse des étudiant-es, des parcours d'études, du suivi des projets de recherche, de la réalisation des prestations de services, ou encore de la gestion financière, dans le respect des réglementations et besoins communs à la HES-SO, de même que spécifiques à une ou plusieurs hautes écoles. Ce double usage permet certes de respecter l'autonomie interne des hautes écoles dans les processus opérationnels, mais il complexifie la production d'une donnée univoque, valide et fiable, nécessaire au pilotage global.

Actuellement, l'essentiel de la production de données harmonisées pour l'ensemble de la HES-SO s'effectue par le truchement des relevés statistiques et financiers, qui reposent sur des référentiels documentés et des procédures systématiques de contrôle de la qualité des données. Ce contrôle est double : lors de la production des relevés, les services du rectorat opèrent des vérifications en coordination avec les hautes écoles ; cette opération se fait au prix d'une forte mobilisation de ressources humaines, en raison notamment de la diversité des pratiques de saisie des données de base au sein des applicatifs de gestion concernés (AGE, AGF). Puis la livraison des relevés fait elle aussi l'objet d'un contrôle externe, cette fois-ci par le biais de l'OFS ou du Sefri. Ce double contrôle est à l'origine du choix de privilégier dans Cockpit-Drive des indicateurs dérivés de ces mêmes relevés. Le **concept qualité** de la démarche consiste d'ailleurs à renseigner les utilisatrices et utilisateurs par le biais de rapports de métadonnées statistiques sur la constitution des données HES-SO, les choix de visualisation qui ont été faits, les nomenclatures de référence, etc.

La HES-SO est consciente de la nécessité absolue, car facteur de confiance et par conséquent gage d'efficacité et d'efficience, de garantir la qualité des données et de l'améliorer en continu, non seulement au niveau des relevés coordonnés par le rectorat, mais aussi au niveau de la saisie des données dans les AGx. La refonte en cours des AGx vise à établir des référentiels communs et à doter la HES-SO d'applications de gestion communes, robustes et interopérables, pour améliorer la qualité des données institutionnelles. Il s'agit là de travaux de longue haleine qui mobilisent autant des responsables opérationnels que stratégiques dans toutes les entités de la HES-SO [voir aussi **standard 4.1**].

Conclusion

Avec les reportings qualitatifs dans le cadre du cycle stratégique, Cockpit-Drive et les AGx, la HES-SO dispose d'informations pertinentes et utiles à son pilotage. La démarche Cockpit-Drive, qui a énormément gagné en robustesse ces dernières années, donne maintenant accès à quantité de données fiables sur la HES-SO. La gestion de Cockpit-Drive s'est aussi considérablement professionnalisée, même si les ressources pour assurer l'exploitation à long terme restent instables. Consciente de la nécessité de garantir et d'améliorer la qualité de ses données, la HES-SO a formulé dans sa stratégie globale 2025-2028 un objectif institutionnel qui

visent l'amélioration du pilotage et de l'efficacité par l'utilisation de standards et de référentiels communs pour les données de la HES-SO [voir [STR HES-SO 2025-2028](#)^{2.05}: objectif 2].

Standard : La HES-SO considère le standard comme largement atteint.

Piste de développement :

- Mener à terme les travaux de refonte des AGx et soutenir l'harmonisation des pratiques de saisie et d'utilisation des applications [voir aussi [standard 4.1](#)].

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Sur la base du rapport d'autoévaluation et de ses annexes, les expert-e-s constatent que le système d'assurance qualité de la HES-SO inclut un système d'information dont les données collectées sont à la fois d'ordre qualitatif – par exemple au moyen de rapports d'activité des domaines ou de notes annuelles de suivi de la convention d'objectifs quadriennale – et d'ordre quantitatif, via les applications communes de gestion des missions de la HES-SO. Elles et ils relèvent que ces informations portent sur les ressources (finances, personnel, infrastructures, etc.), les activités (formation de base et formation continue, recherche, prestations de services, etc.) et les résultats de ces activités (taux de *drop-out* d'étudiant-e-s, par exemple).

Les expert-e-s relèvent toutefois que l'architecture de l'intelligence décisionnelle de la HES-SO est encore relativement complexe et chronophage. Tout d'abord, les dispositifs de collecte des données sont hétérogènes : les hautes écoles saisissent les informations soit dans les applications de gestion de la HES-SO, soit dans leurs propres bases de données, ou encore selon d'autres formats de structuration de données (CSV ou Excel, par exemple), de manière individuelle et ad hoc. Ensuite, les expert-e-s estiment que la restructuration et le reformatage de ces données par les services du rectorat afin de les présenter sous forme d'indicateurs dans Cockpit-Drive (instrument centralisé de traitement de la donnée) représentent une charge de travail considérable. Intégrant une plateforme de présentation construite avec le logiciel Tableau et un site SharePoint dédié aux métadonnées statistiques, Cockpit-Drive regroupe des données communes consolidées qui sont réparties sur une dizaine de classeurs. Les expert-e-s considèrent que ces données constituent une source d'information précieuse, ce que les entretiens de la visite sur place ont confirmé.

Les expert-e-s soulignent par ailleurs la nécessité de formaliser les procédures internes de saisie des données dans les applications de gestion, ainsi que les conditions de production des indicateurs, afin d'harmoniser la base du dispositif d'intelligence décisionnelle. Elles et ils saluent le projet de révision des applications communes de gestion des missions, ainsi que l'intégration dans la stratégie de la HES-SO pour la période 2025-2028 d'un objectif visant à améliorer le pilotage et l'efficacité grâce à la mise en œuvre de standards et de référentiels communs en matière de données. Les expert-e-s ajoutent que l'utilisation d'un outil centralisé, organisé et employé de manière systématique, renforcerait la cohérence des informations collectées, tout en améliorant l'efficacité et l'agilité de leur saisie. Elles et ils soulignent ainsi la nécessité de garantir les ressources nécessaires à l'exploitation de Cockpit-Drive à long terme.

Conclusion

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

Recommandation 4 :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de rendre ses processus de collecte et d'exploitation de données plus efficaces, cohérents et agiles.

Standard 2.3 :

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

Ce standard exige que tous les membres de la haute école disposent de droits de participation. Il y en a certaines redondances avec le standard 1.3, mais le présent standard relève du domaine « gouvernance » et doit être abordé dans cette perspective.

Description et autoévaluation

Si le **standard 1.3** examine la participation des membres de la haute école dans le développement et la mise en œuvre du système d'assurance qualité, le standard 2.3 traite ici davantage de la forme que prend la participation institutionnalisée dans les instances dédiées, de sa structure et des processus électoraux.

La participation est un enjeu et un défi pour toutes les hautes écoles. Elle est pourtant essentielle à la qualité des missions et au développement institutionnel. Signe de maturité institutionnelle, elle doit promouvoir le débat d'idées comme pilier de la culture académique dans une haute école de niveau tertiaire et apporter une valeur ajoutée pour l'institution et ses membres qui se reconnaissent ainsi dans les choix, les actions et le positionnement de leur haute école.

Conformément aux attentes suisses et européennes en matière de participation dans l'enseignement supérieur, la convention intercantonale de la HES-SO prévoit la participation des membres de la communauté. Des instances participatives à tous les niveaux de l'organisation (HES-SO, domaines et hautes écoles) ont été instaurées dès 2015. Un processus électoral a été mis en place pour élire les membres des instances centrales (niveaux HES-SO et domaines). Quelques hautes écoles se joignent au processus pour élire les membres de leurs propres instances, alors que les autres organisent leurs propres élections.

La HES-SO s'engage résolument dans le déploiement de diverses actions pour soutenir et encourager la participation. Elle a ainsi engagé une réflexion importante autour du concept de participation, notamment estudiantine, dans le cadre de rencontres ou HES-SO Labs. La première rencontre en 2019 [**La participation dans tous ses états**] a abouti à des recommandations portant sur la participation informelle, les instances participatives et l'engagement étudiant. L'édition 2021 [**L'engagement étudiant : quand on donne, on reçoit !**] a permis d'explorer les différentes formes que prennent l'engagement étudiant, les compétences développées dans ce cadre et les moyens de les valoriser. La rencontre de 2023 [**Participation à la HES-SO : quelle place pour l'innovation démocratique ?**] était l'occasion de voir comment se porte la participation à la HES-SO après deux législatures et d'explorer des formes alternatives de participation. L'édition 2025 reviendra sur le bilan sur la participation dont les résultats sont attendus pour le printemps 2025 (cf. infra).

Suite à la condition 1 de la précédente accréditation, la HES-SO a ciblé son action sur l'engagement étudiant. Elle a adopté des **recommandations** à l'intention des directions des hautes écoles pour renforcer les conditions-cadres pour les associations étudiantes. Un premier suivi de la mise en œuvre de ces recommandations a été fait en 2021 [voir le **rapport de suivi des conditions**]. Le rectorat a de son côté créé la **plateforme de soutien aux associations étudiantes** qui offre outils et conseils aux associations, et mis sur pied la Journée des associations. La

nouvelle dynamique apportée par cette plateforme a permis à quelques personnes motivées de se mobiliser pour créer en avril 2023 la Fédération des associations étudiantes de la HES-SO (FAE). Une **convention**^{3.21} cadre les relations entre la FAE et le rectorat.

Le HES-SO Lab 2021 a débouché, quant à lui, sur le projet **Open badges HES-SO** pour l'engagement étudiant. À ce jour, quatre badges ont été créés : un badge générique pour reconnaître et valoriser l'engagement étudiant et trois badges plus spécifiques pour valoriser les compétences développées dans le cadre de l'engagement associatif, dans les instances participatives et dans les programmes de mentorat pour les personnes réfugiées. Un déploiement à large échelle est prévu à partir de 2025, en s'appuyant sur un **guide Open badges**^{3.22}.

Enfin, en mars 2023, le dicastère Qualité et Responsabilité sociétale soutenait le conseil de concertation dans la rédaction d'un **Petit guide (de survie) pour les élu·es étudiant·es (et les autres...)** afin de faciliter le travail des membres des instances participatives.

Le personnel est, pour sa part, représenté dans des commissions du personnel propres aux hautes écoles, en cohérence avec le rôle d'employeur de ces dernières. La Fédération romande des associations des personnels de la HES-SO (FRAP) porte la voix du personnel au niveau de la HES-SO. Le personnel d'enseignement et de recherche (PER) est également représenté dans la commission statutaire qui a largement contribué à l'élaboration de la typologie des fonctions, les dispositions communes pour le PER dans l'ensemble des hautes écoles de la HES-SO [voir aussi **standard 4.2**]. Cette commission est censée rencontrer 4 fois par année une délégation des employeurs afin d'assurer un suivi de la mise en œuvre de la typologie des fonctions. La plupart des séances sont toutefois annulées faute de points à traiter et, une fois achevé en 2025 le bilan de la typologie des fonctions se posera la question du devenir de cette instance, sachant que le PER est déjà représenté dans des commissions du personnel locales et, avec les autres corps constitués, dans les instances participatives à chaque niveau de la HES-SO.

Si la HES-SO n'a pas ménagé ses efforts en faveur de la participation, le chemin reste toutefois encore long. En effet, force est de constater, après deux législatures complètes, que les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des attentes. La plus-value, perçue ou réelle, tant pour les personnes élues que pour l'institution, est très variable d'une instance à l'autre. Le nombre d'instances est très élevé (39, sans compter les commissions du personnel) et la structure générale très complexe.

Le processus électoral, lourd et coûteux, débouche sur un faible taux de participation (candidatures et votes). Tous les deux ans en effet (les étudiant·es sont élu·es pour deux ans ; le personnel pour quatre), le secrétariat général mobilise des ressources importantes pour organiser une élection qui équivaut à celle d'une ville moyenne comme Yverdon-les-Bains. Le processus est cadré par un **règlement électoral**^{3.23}, révisé en 2022, et supervisé par une commission électorale composée de cinq membres, représentant le personnel d'enseignement et de recherche, le personnel administratif et technique, le corps intermédiaire et le corps étudiantin. Chaque édition fait l'objet d'un concept validé par les principales instances [voir le **concept pour les élections 2025**^{3.24}]. Les résultats sont décevants : plusieurs sièges restent vides faute de candidatures en nombre suffisant – ce qui pose un problème de représentativité – et le taux de participation aux élections n'atteint pas 5% (3,4% en 2021, 4,2% en 2023 et 2,95% en 2025) – ce qui pose un problème de légitimité.

Partant de ces constats, la HES-SO a lancé en 2024, avec le soutien d'un mandataire externe, un large bilan sur la participation de type institutionnel, avec pour objectif d'améliorer le système en place et d'évaluer de nouvelles pistes. Ce **bilan**^{3.25}, basé notamment sur une enquête en ligne, des focus groupes et un world café a permis de dégager plusieurs pistes et recommandations.

En parallèle, la HES-SO poursuit ses efforts en faveur des associations étudiantes. La priorité pour l'année 2025 et les suivantes porte sur les aspects financiers. Le financement et, par là, la pérennisation de la FAE d'abord. Un nouveau comité a été élu en avril 2024, franchissant ainsi avec succès le passage toujours délicat entre les membres fondateurs et les suivants. L'enjeu maintenant étant d'assurer un modèle de financement pour assurer les frais de fonctionnement de la FAE et la cotisation à l'Union des Etudiant·es de Suisse. Il conviendra également de thématiser la diversité des pratiques de financement des associations locales. Chaque haute école soutient son association étudiante selon un mécanisme qui lui est propre. Certaines optent pour un financement via un prélèvement sur la contribution aux frais d'études alors que d'autres prévoient un financement forfaitaire et/ou sur demande pour des projets spécifiques. Les montants assurés d'une haute école à l'autre sont très variables allant de 1.5°franc à 15 francs par étudiant·e et par semestre (état mai 2024). Les associations étudiantes de la HES-SO ne bénéficient donc pas des mêmes conditions financières d'une haute école à l'autre, même à l'intérieur d'une même école cantonale, même si ça n'empêche pas certaines d'entre elles d'être très actives.

Il ne faut pas croire toutefois que la participation se limite aux instances formelles et aux associations. De nombreux projets sont développés au sein de la HES-SO et la consultation des parties prenantes concernées est monnaie courante. Malgré les emplois du temps chargés, il y a toujours des volontaires pour donner un avis, faire des tests, ou apporter quelques idées d'amélioration pour un projet qui les concerne de près.

Conclusion

La participation de la communauté HES-SO est assurée par la convention intercantonale qui a mis en place des instances participatives à chaque niveau de l'institution. La HES-SO s'engage résolument pour la thématique avec de nombreuses initiatives, tout en reconnaissant que le défi, partagé par l'ensemble des hautes écoles suisses, reste grand. Un large bilan a permis de dégager des pistes d'amélioration qui seront mises en œuvre dans les prochaines années.

Standard : La HES-SO considère ce standard comme largement atteint.

Piste de développement :

- Établir une feuille de route sur la base du bilan de la participation et en assurer la mise en œuvre.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Les expert-e-s constatent de l'analyse des documents soumis que la HES-SO possède des documents, des organes, des processus de décision et de nomination destinés à permettre la participation de ses différents groupes représentatifs au sein de commissions institutionnelles ou d'associations indépendantes. Elles et ils notent que la participation des étudiant-e-s et des personnels des hautes écoles est définie dans la convention intercantonale, laquelle prévoit des instances participatives à tous les niveaux de l'institution et en précise les compétences.

Les expert-e-s relèvent donc que la HES-SO fonde les voies de participation des différents groupes représentatifs principalement sur des instances participatives où des membres élu-e-s par leurs pairs siègent pour porter la voix de leurs corps respectifs. Ces instances sont les suivantes : la Commission statutaire et le Conseil de concertation pour le niveau HES-SO ; les Conseils participatifs des domaines ; les commissions ou conseils propres aux hautes écoles de la HES-SO. Les expert-e-s remarquent d'abord que, si la Commission statutaire – représentant le personnel d'enseignement et de recherche, y compris le corps intermédiaire – est consultée sur les questions relatives au statut du personnel et à la typologie des fonctions (dispositions

communes pour le personnel de recherche et d'enseignement de la HES-SO), sa pérennité est pour l'instant incertaine. Elles et ils notent en revanche que la représentation du personnel est également assurée au sein de la Fédération romande des associations des personnels de la HES-SO, ainsi que dans les commissions du personnel des différentes hautes écoles. Les expert-e-s constatent ensuite que le Conseil de concertation et les conseils participatifs des domaines peuvent se prononcer sur différents aspects et documents de portée institutionnelle (stratégie, développement, règlements, finances, etc.). Le règlement électoral de la HES-SO définit le nombre de représentant-e-s prévu ainsi que les modalités d'élection des membres, garantissant ainsi la participation des différents groupes représentatifs aux processus électoraux. En revanche, les expert-e-s constatent qu'au niveau des hautes écoles, les organes de participation disposent de modalités de fonctionnement, de composition, de financement et de processus électoraux diverses et inégales. Selon les expert-e-s, cette situation devrait faire l'objet de mesures d'harmonisation et d'amélioration. Lors des entretiens de la visite sur place, elles et ils ont discuté avec les différentes parties prenantes des voies de participation existantes, et sont parvenu-e-s à la conclusion que la HES-SO devrait poursuivre ses efforts de promotion de la participation, notamment en renforçant le soutien aux dispositifs existants et en améliorant les conditions cadre. Elles et ils saluent à cet égard les mesures déjà mises en place par la HES-SO pour encourager la participation, l'engagement et l'implication des étudiant-e-s : le rectorat a signé une convention de collaboration avec la Fédération des Associations Etudiantes de la HES-SO, qui définit les objectifs de la fédération ainsi que les contributions financières du rectorat et les autres formes de soutien (par exemple la mise à disposition de salles sur demande) ; les conditions-cadres des associations étudiantes dans les hautes écoles sont appuyées par des recommandations ; une plateforme de soutien aux associations étudiantes met à disposition des outils et des conseils ; un guide informe les étudiant-e-s membres des instances participatives sur leur rôle. En revanche, concernant les badges délivrés aux étudiant-e-s engagé-e-s dans une instance participative ou associative, les expert-e-s apprennent lors de la visite sur place que la valeur de cet outil est remise en doute par les étudiant-e-s, qui souhaiteraient que leur engagement bénéficie d'une reconnaissance plus tangible et harmonisée sur l'ensemble de la HES-SO notamment à travers des formes de valorisation plus substantielles, telles qu'une compensation financière ou l'attribution de crédits ECTS.

Comme signalé sous le standard 1.3, les expert-e-s invitent la HES-SO à réfléchir à des modalités de participation alternatives aux instances institutionnelles, car elles et ils partagent l'analyse de la HES-SO selon laquelle des freins à la participation des groupes représentatifs existent – par exemple, il manque souvent de candidatures et de votes lors des processus électoraux pour ces instances de participation, qui sont coûteux et lourds. Les expert-e-s soutiennent ainsi le projet de la HES-SO d'établir une feuille de route pour les futurs développements de son système d'assurance qualité en matière de participation, et cela en se basant sur un rapport d'évaluation externe sur la participation qui a été réalisé en printemps 2025.

Conclusion

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

Recommandation 5 :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de mener une réflexion sur des modalités de participation complémentaires aux instances institutionnelles.

Standard 2.4 :

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

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

Description et autoévaluation

Responsabilité sociétale

La responsabilité sociétale de la HES-SO occupe une place importante dans sa stratégie globale et son plan d'intentions 2025-2028. Les hautes écoles sont engagées de longue date dans ce domaine, sans toujours cependant que ces prestations soient réunies sous ce vocable, qui reste relativement nouveau. En 2023, le dicastère Qualité a vu son nom évoluer vers « dicastère Qualité et Responsabilité sociétale » afin de donner une plus grande visibilité à son action en faveur de la durabilité, de la diversité [voir [standard 2.5](#)] et de la participation [voir [standard 2.3](#)]. La responsabilité sociétale va bien sûr au-delà de ces trois dimensions et il n'existe actuellement pas de vision globale partagée, de référentiel commun. La HES-SO a posé comme objectif pour la période 2025-2028 de concrétiser sa vision en matière de responsabilité sociétale de manière cohérente et structurée, pour et avec la société, dans une visée transformationnelle.

Organisation de la mission Durabilité et ancrage stratégique

La HES-SO a fait des avancées significatives sur la thématique de la durabilité depuis la création en 2019 de la [plateforme durabilité](#). Ces avancées ont été reconnues par le [WWF](#) qui a classé en 2021 la HES-SO en tête des HES de Suisse pour l'engagement en faveur de la durabilité. Le classement WWF 2024, sur la base de nouveaux critères, replace toutefois la HES-SO dans la moyenne nationale [voir [WWF University Rating 2024](#)]. La plateforme durabilité, dans la mesure de ses capacités, soutient et accompagne les composantes de la HES-SO, y compris le rectorat et ses services, dans la définition de leurs objectifs en matière de durabilité et dans la réalisation de leurs actions. Elle favorise le partage d'informations utiles, de bonnes pratiques et d'expériences ainsi que les synergies et la mise en réseau des personnes qui se consacrent à la durabilité. Elle aide ainsi les hautes écoles et domaines à agir de manière plus efficace, efficiente et responsable tout en développant une vision globale de la durabilité au niveau de l'institution.

Chaque haute école de la HES-SO a nommé un répondant ou une répondante durabilité. Ces personnes développent et assurent le suivi des stratégies et plans d'action durabilité pluriannuels au sein des hautes écoles. Elles constituent des relais sur le terrain et forment un réseau, animé par la plateforme durabilité. Ce réseau permet d'identifier les opportunités de synergies et de mutualisation de ressources, projets et actions, favorisant ainsi l'effet multiplicateur des actions. Les ressources allouées aux répondantes et répondants durabilité sont toutefois très variables, allant d'une simple intention sans ressource dédiée à quelques heures par an jusqu'à environ 20% à 40% EPT pour les mieux dotés. L'EHL fait exception avec quatre EPT consacrés à la durabilité (pour l'ensemble du groupe EHL toutefois). Certaines entités, à l'instar du domaine Économie et Services ou de la HES-SO Fribourg par exemple, ont aussi mis sur pied des groupes de travail pour échanger sur la thématique et proposer des actions. Le rectorat a créé une commission durabilité, composée uniquement de membres des services du rectorat, pour assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'action durabilité de ses services propres.

L'action de la plateforme durabilité s'inscrit depuis 2021 dans une stratégie dédiée. Elle s'appuie sur le constat que l'activité humaine met une pression énorme sur la planète, ses ressources et ses écosystèmes, et qu'il n'est plus possible aujourd'hui d'admettre une substitution ou une compensation de la perte de capital naturel (ressources naturelles, écosystèmes, biodiversité) par un gain d'une autre nature (économique, développement humain, technologique) car la perte de ce capital naturel est définitive et peut provoquer des conséquences irréversibles. La HES-SO reconnaît la nécessité d'inscrire ses réflexions dans le cadre de cette durabilité qu'on peut qualifier de « forte » et d'orienter son action vers cet objectif tout en proposant des actions réalistes et atteignables. Cette stratégie sert de référence pour l'action des hautes écoles et domaines, lesquels contribuent avec leurs objectifs spécifiques, leurs propres moyens et sur leur périmètre d'action, à l'atteinte des objectifs communs. Des prestations de développement en lien avec la durabilité figurent par ailleurs dans l'ensemble des mandats de prestations [voir [standard 1.2](#)]. La version 2025-2030 de la [politique de renforcement de la durabilité](#)^{3.26} comprend neuf intentions communes pour des axes d'intervention sur l'enseignement, la recherche, les opérations (« campus ») et la gouvernance. Elle concrétise les engagements pris par la HES-SO dans sa stratégie globale et son plan d'intentions 2025-2028 en réponse aux enjeux sociétaux.

La politique de renforcement de la durabilité 2025-2030 contient pour la première fois des indicateurs qui permettront un suivi plus structuré que les habituels bilans qualitatifs [voir rapports de durabilité [2019-2020](#), [2021-2022](#)]. Elle devrait permettre de consolider les engagements de la HES-SO car si toutes les entités de la HES-SO ont des objectifs en matière de durabilité, le niveau d'ambition varie encore fort de l'une à l'autre, souvent en lien avec les ressources dédiées. Un échange fin août 2024 avec l'ensemble des responsables (hautes écoles et domaines) a permis de rappeler l'importance des enjeux et du rôle que doit jouer la HES-SO dans la transition vers une société durable.

Champ d'action

L'action de la HES-SO en matière de durabilité s'inscrit dans les objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030 des Nations unies. Aux trois piliers, environnemental, social et économique, s'ajoute pour une institution comme la HES-SO qui abrite des domaines artistiques un pilier culturel, indispensable pour trouver les réponses aux défis posés par l'humanité. La question de la durabilité est avant tout interdisciplinaire en ce sens que chaque discipline apporte sa compétence, sa vision et ses enjeux pour aborder cette question de manière coordonnée et systémique. Les six domaines de la HES-SO contribuent avec de nombreuses activités d'enseignement, de recherche et de prestations de services à atteindre les ODD et à préserver et respecter l'« espace juste et sûr pour l'humanité » ; cet espace se situe, selon le modèle du Donut de Kate Raworth, entre un plancher social, assorti de 12 objectifs pour une vie digne, et un plafond environnemental, marqué par les neuf limites planétaires définies par le Stockholm Resilience Centre. De nombreuses politiques et initiatives institutionnelles ou locales participent également à l'atteinte des ODD.

Il serait impossible ici de faire une liste exhaustive de la contribution de la HES-SO aux ODD, mais citons quelques exemples, le plus évident étant bien sûr une éducation de qualité (ODD 4). La dimension écologique ou environnementale, qui doit permettre à la HES-SO de faire en sorte, autant que possible, de maintenir l'activité humaine dans les limites écologiques de la planète, est surtout gérée par les hautes écoles sur leur périmètre propre ; la plateforme durabilité jouant avant tout un rôle de facilitation, d'expertise ou de coordination quand cela est nécessaire. Les initiatives sont nombreuses et variées. Elles peuvent viser directement une réduction de l'empreinte environnementale à l'image du projet [d'économie d'énergie](#) à la HES-SO Valais-Wallis ou du futur campus de HESAV, qui fonctionnera en autonomie énergétique complète grâce à l'[énergie solaire](#). Certaines hautes écoles, telles que les quatre hautes écoles de la HES-SO

Fribourg, la HES-SO Valais-Wallis, HES-SO Master ou encore le rectorat et ses services ont réalisé un **bilan carbone** ou environnemental pour orienter leurs actions. D'autres initiatives portent sur la sensibilisation ou la formation, comme la Journée durabilité organisée chaque année par le rectorat pour ses collaboratrices et collaborateurs.

Certaines actions sont organisées par la communauté étudiante ou en collaboration avec elle. C'est le cas des **bacs potagers** sur le campus Mozaïk (HETS-Fribourg et HEdS-Fribourg) à Fribourg, de **l'automate solidaire** lancé par des étudiantes et étudiants de la HETS-FR, HEdS-FR et HEIA-FR pour lutter contre la précarité, du projet **Changing Changins** pour renforcer la biodiversité aux abords de Changins, de **Bébou**, le service de location de vêtements de bébé et de grossesse développé à la HES-SO Valais-Wallis, ou encore de la soirée antigaspi organisée par l'association étudiante de HES-SO Master. Vingt de ces projets étudiants ont été financés entre 2020 et 2024 par le programme national U Change ; la plupart ont bénéficié en amont d'un soutien de la plateforme durabilité. Durant la période 2022-2024, la plateforme a également lancé son propre **appel à projets étudiants** dans le cadre du programme Former pour transformer (cf. infra). Douze projets ont pu être soutenus durant la période.

Enfin, la plateforme durabilité a mis un accent (et des ressources) en 2023 et 2024 sur le sujet du numérique responsable afin de sensibiliser à l'impact environnemental du numérique, avec notamment des rencontres dédiées à cette thématique, des fresques du numérique et des actions dans le cadre du Digital Clean Up Day. La HES-SO Genève, qui a lancé la réflexion en 2022 dans le cadre d'une **rencontre** dédiée, est particulièrement engagée sur le sujet.

Concernant le pilier social, on pourrait retenir une large partie des projets de recherche et innovation développés par les hautes écoles des domaines Santé et Travail social mais citons, entre autres, le projet de la HETS-GE sur la **justice alimentaire** (ODD2), le laboratoire d'enseignement et de recherche **Prévention et promotion de la santé dans la communauté** à HEdS-La Source ou encore le **Senior Lab**, porté par l'ECAL, HEdS-La Source et la HEIG-VD, dédié à la qualité de vie des seniors (ODD3). Tous ces projets sont caractérisés par une forte interdisciplinarité, à l'instar des travaux de la HEIA-FR (domaine Ingénierie & Architecture) avec l'HESAV (domaine Santé) et le CHUV sur la durabilité dans les soins hospitaliers (projet **DuraBloc**). Les dimensions du « plancher social » portant sur l'accès à l'eau potable, à un logement décent, à des services adéquats ou encore à des réseaux de transport et d'information sont parmi celles pour lesquelles les domaines Ingénierie et architecture ou Économie et services peuvent apporter des solutions. Enfin, de nombreuses initiatives ou politiques institutionnelles prennent part à ces objectifs, qu'il s'agisse de la politique Égalité et diversité de la HES-SO, du programme Invest d'intégration des personnes réfugiées et demandeuses d'asile, des bourses pour la population étudiante précarisée ou encore les services santé [voir aussi **standard 2.5** pour l'égalité et la diversité, le **standard 2.3** pour la participation ou le **standard 4.3** pour le développement de carrière].

La HES-SO agit sur le pilier économique avec une gestion durable et transparente de ses ressources financières [voir aussi **standard 4.1**] mais contribue également avec ses formations, qui mènent à l'emploi dans l'année pour près de 95% des titulaires d'un diplôme de bachelor ou master HES-SO, au développement économique de toute une région (ODD 8). Des formations HES-SO, comme l'orientation Management durable offerte par la HEG-FR et la HEG-GE dans le cadre du bachelor en **Économie d'entreprise**, ou encore les **formations continues** proposées par la HEG-GE axées sur la responsabilité sociétale des entreprises contribuent à la promotion d'une économie durable et responsable. Avec le **programme international en technologies appropriées pour le développement durable** (cf. infra), la HES-SO soutient par ailleurs directement l'ODD 9. Plusieurs projets de recherche contribuent aussi à rationaliser les ressources. Citons par exemple le projet **SwissRenov**, le Flagship Innosuisse porté par les domaines Économie et Services et

Ingénierie et Architecture sur la préservation des ressources dans la rénovation du bâti ou encore le projet **LEANergy** de la HE-Arc Ingénierie pour l'optimisation énergétique via l'intelligence artificielle.

Enfin, les hautes écoles des domaines Design et Arts visuels et Musique et Arts de la scène jouent un rôle significatif face aux enjeux de la durabilité. La HEM-GE a par exemple thématisé cette contribution dans une **vision** qui met en avant le rôle d'une haute école de musique actrice de la transition, et ce, sur les quatre dimensions de la durabilité.

Missions académiques

La mission première de la HES-SO est académique et c'est avant tout par son enseignement et sa recherche, mais aussi au travers de ses prestations de services, qu'elle dispose d'une réelle capacité d'action en faveur de la durabilité. Elle entend, en effet, « assumer sa responsabilité sociétale en intégrant à ses missions, de manière volontaire et concertée avec les parties prenantes, les préoccupations sociales et environnementales, et en particulier les objectifs de développement durable des Nations unies » (ambition à l'horizon 2030).

Enseignement

Avec une population approchant les 21'000 étudiantes et étudiants, la HES-SO forme une partie non négligeable de la jeune génération en Suisse romande. Former ces jeunes aux enjeux de la durabilité est indispensable pour leur garantir une place dans un monde du travail en constante évolution, mais aussi leur permettre d'apporter par leur pratique professionnelle des solutions pour un monde plus durable.

Cette action constitue depuis 2021 une priorité stratégique pour la HES-SO qui a mis sur pied le programme **Former pour transformer**. Le programme accompagne le personnel enseignant et les responsables de filières pour l'intégration de la durabilité dans les enseignements, au niveau des cours ou modules ou dans une approche plus globale au niveau de la filière. Il propose des formations pour la prise en main de la méthodologie développée par la HES-SO, des ateliers collectifs pour développer une vision prospective en lien avec les enjeux de durabilité, des accompagnements individuels par des coaches de la même discipline dans une logique de peer-to-peer pour faciliter l'adaptation des enseignements, une communauté de pratiques pour le partage d'expérience. Il met également à disposition une panoplie d'**outils** dont deux guides et des vidéos (FlashLearn). Mais surtout, et il s'agit là d'un levier essentiel et unique à la HES-SO, il finance des décharges pour accorder le temps nécessaire à la transformation des enseignements.

Entre 2021 et 2024, environ 80 membres du corps enseignant ont été accompagnés par un pool de 13 coaches pour intégrer la durabilité dans leur enseignement ; 23 filières-sites ont engagé une réflexion ou entamé les travaux pour l'intégration de la durabilité ; les formations collectives comptent à ce jour une participation d'environ 500 personnes ; et la communauté de pratiques compte environ 300 membres. Exactement 24 hautes écoles (sur 28) et cinq domaines (sur six) sont impliqués, à des degrés divers et variés, dans la démarche du programme Former pour transformer sur la période 2021-2024. Un **bilan global**^{3,27} a été établi. Le programme se poursuit en 2025, mais avec une grande incertitude financière pour les années 2026 à 2028 consécutivement à la décision du Conseil fédéral de supprimer dès 2026 l'instrument de financement « Contributions liées à des projets ».

Cette initiative institutionnelle qui vise l'intégration de la durabilité au cœur de la discipline vient compléter les diverses actions déployées par les hautes écoles pour former les étudiantes et les étudiants aux enjeux globaux de la durabilité. Ainsi, la HEIA-FR offre par exemple depuis la rentrée 2023 un cours obligatoire sur les fondements de la durabilité ; la HEI-Valais-Wallis,

HEPIA, la HETS-FR notamment organisent chaque année une semaine sur la durabilité pour l'ensemble de leur communauté étudiante et la HE-Arc Ingénierie emmène chaque année ses étudiantes et étudiants sur un site de production d'énergies renouvelables.

L'un des critères (n° 9) de la démarche d'évaluation des filières d'études [voir aussi [standard 3.2](#)] porte par ailleurs sur la prise en compte des enjeux sociétaux dans les activités et développements de la filière d'études. Ce critère examine comment la filière intègre les enjeux sociétaux, par exemple ceux de la durabilité et de la diversité, et applique les mesures de sa ou de ses hautes écoles et du/des domaines en la matière, à son niveau.

Recherche

Les **recherches** menées à la HES-SO contribuent de multiples manières à relever les défis relatifs à la durabilité, et ce, dans les six domaines disciplinaires. Le rectorat et plusieurs domaines ont mis sur pied des programmes de soutien spécifiques pour des projets en lien avec cette thématique. Ainsi le dicastère Recherche et Innovation a-t-il lancé en avril 2022 un **appel à projets transdisciplinaires en durabilité**. Neuf des 44 requêtes soumises ont été financées pour un montant total de 862'000 francs. Le **programme international en technologies appropriées pour le développement durable** vise, quant à lui, à favoriser la promotion des projets de recherche et formation dans le domaine des technologies appropriées pour le développement durable entre la HES-SO, d'un côté, et les hautes écoles francophones du Moyen-Orient, d'Afrique du Nord et d'Afrique subsaharienne, de l'autre. Quatre projets ont été soutenus en 2022 et le même nombre en 2023.

Le domaine Santé a lancé en 2021 et en 2022 un appel à projets stratégiques « Changements climatiques, environnement et santé », qui a permis de soutenir respectivement quatre (en 2021) et deux projets (en 2022). Le domaine Ingénierie et Architecture a également lancé un appel en 2023 consacré à la thématique « **Innovation, compétitivité et durabilité** », finançant une trentaine de projets pour un total de 1,5 MCHF. Le domaine Économie et Services a organisé en 2022 un appel à projets stratégiques sur la thématique « Durabilité – En route pour 2030 ». Le *call* était ouvert aux projets en lien avec au moins un des Objectifs de développement durable (ODD) parmi les 17 identifiés par l'ONU dans le cadre de l'Agenda 2030. Cet appel a permis de financer 12 projets d'impulsions. De nombreux projets financés par le Fonds national suisse d'encouragement de la recherche scientifique (FNS), par Innosuisse et par différents offices fédéraux permettent de produire de nouvelles connaissances, technologies, transformations culturelles et sociales et surtout d'implémenter durablement des solutions. Citons à cet égard les programmes transdisciplinaires tels que le projet **Sweet Lantern**, soutenu par le programme Sweet de l'Office fédéral de l'énergie et hébergé par la HES-SO Valais-Wallis (Energy Living Lab). Les domaines artistiques ont également un rôle fondamental à jouer, notamment dans l'exploration des processus éco-affectifs, étudiés par exemple dans le cadre du projet de recherche **Arts vivants / écologie – Le travail des affects** porté par La Manufacture ou **Chamonix-Sentinelles**, développé par la HEAD.

La politique de renforcement de la durabilité 2025-2030 entend poursuivre le soutien de la recherche en réponse aux défis liés à la durabilité, notamment dans une perspective interdisciplinaire. La stratégie globale et son plan d'intentions HES-SO 2025-2028 prévoient également de renforcer et valoriser l'impact sociétal de la recherche et de le mesurer au moyen d'indicateurs pertinents. Il s'agira, en outre, de renforcer les pratiques durables et collaboratives dans l'exercice de la mission.

Conclusion

La HES-SO a fait de grandes avancées en matière de durabilité même si le défi reste immense à l'échelle planétaire. Elle prend en compte la durabilité dans l'accomplissement de ses tâches,

quoiqu'avec un niveau d'ambition qui varie encore d'une entité à l'autre. Elle contribue activement par ses recherches à l'apport de solutions pour un monde plus durable et elle favorise depuis 2021 avec son programme institutionnel Former pour transformer l'intégration de la durabilité dans l'enseignement. Ses actions s'inscrivent depuis 2021 dans une stratégie dont elle assure un suivi mais elles gagneraient parfois à être mieux coordonnées, afin de profiter des synergies entre hautes écoles, et alignées sur une vision globale davantage partagée. Faute d'indicateurs communs jusqu'à fin 2024, il reste difficile d'avoir une vision complète de la situation à la HES-SO. La politique de renforcement de la durabilité 2025-2030 devrait permettre de dégager une meilleure image globale de la prise en compte de la durabilité dans l'institution. Enfin, les ressources pour mener ces actions restent fragiles.

Standard : La HES-SO considère ce standard comme largement atteint.

Piste de développement :

- Élaborer une vision commune sur la responsabilité sociétale et environnementale et ses modalités de mise en œuvre au sein de la HES-SO en se basant sur l'existant.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Sur la base des documents de la procédure, les expert-e-s constatent que la durabilité bénéficie d'un ancrage stratégique au sein de la HES-SO, puisque celle-ci prend en compte le développement durable dans sa stratégie institutionnelle (« Stratégie globale et plan d'intentions 2025-2028 »). Plus précisément, plusieurs des dix objectifs stratégiques intègrent des aspects de durabilité économique, sociale ou écologique. Les expert-e-s relèvent également que les mandats de prestations prévoient des prestations de développement en lien avec la durabilité. Elles et ils reconnaissent les investissements de la HES-SO pour faire de la durabilité un élément constitutif de sa culture institutionnelle, comme en témoigne également la nomination d'au moins un-e répondant-e durabilité au sein de chacune de ses hautes écoles, chargé-e du développement et du suivi des stratégies et plans d'action en matière de durabilité. Les expert-e-s soulignent que si la constitution en réseau de ces répondant-e-s durabilité présente un potentiel d'apprentissage mutuel et de coordination, les ressources qui leur sont allouées varient considérablement d'une haute école à l'autre.

Les expert-e-s relèvent également que la HES-SO possède une stratégie de durabilité pour la période 2025-2030 (nommée « Politique de renforcement de la durabilité à la HES-SO ») qui définit les objectifs de la stratégie institutionnelle en la matière. S'appuyant sur la Stratégie de Développement Durable de la Confédération ainsi que sur les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, cette stratégie définit neuf intentions communes qui couvrent les trois dimensions de la durabilité – économique, sociale et écologique – et concernent l'ensemble des missions de la HES-SO. À la suite des entretiens de la visite sur place, les expert-e-s observent que les enseignements semblent bel et bien inclure des aspects de durabilité, mais elles et ils signalent cependant l'importance de maintenir le lien avec les terrains et d'éviter d'éventuelles redondances. Si les expert-e-s reconnaissent que le développement durable est un vaste domaine et qu'une certaine liberté pour fixer les priorités est nécessaire, elles et ils estiment que l'atteinte des objectifs en la matière est compromise par le fait que la mise en œuvre des intentions communes définies dans la stratégie de durabilité de la HES-SO dépend pour l'instant largement des actions individuelles de ses entités composantes. Les expert-e-s relèvent ainsi l'existence de nombreuses bonnes pratiques en matière de développement durable – programmes, initiatives, actions et projets intégrant la durabilité économique, sociale et écologique dans les activités d'enseignement, de recherche et de prestations de services. Malgré tout, elles et ils constatent qu'elles demeurent souvent spécifiques à chaque contexte local. Les expert-e-s notent par ailleurs que le service « Plateforme de durabilité », placé sous l'égide du

dicastère qualité et responsabilité sociétale, effectuera un premier suivi en 2026, sur la base d'informations collectées de manière ad hoc auprès des composantes de la HES-SO, ainsi que des données issues du suivi des mandats de prestations et de la Convention d'objectifs quadriennale. Lors de la visite sur place, elles et ils apprennent que des objectifs mesurables seraient fixés après l'établissement de cet état des lieux.

Si les expert-e-s saluent le bien-fondé et l'exhaustivité de la stratégie de durabilité de la HES-SO, elles et ils soulignent qu'elle manque encore d'actions et mesures concrètes assorties de critères précis permettant de vérifier l'atteinte des objectifs fixés pour la période 2025-2030. Elles et ils ajoutent enfin que la HES-SO ne dispose pas d'une vue d'ensemble des actions de ses composantes en la matière et qu'elle aurait beaucoup à gagner du partage et de la mutualisation de bonnes pratiques entre ses entités.

Conclusion

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

Recommandation 6 :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de viser une allocation adéquate des ressources en matière de développement durable, de définir des objectifs et des indicateurs objectivement mesurables en la matière, et d'assurer un suivi afin de garantir leur mise en œuvre.

Standard 2.5 :

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

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

Description et autoévaluation

La HES-SO s'engage pour l'égalité des chances depuis le début des années 2000 avec une ouverture toujours plus grande vers les thématiques liées à la diversité au sens large. Elle s'est dotée, en 2016, d'une **politique-cadre à l'égard de la diversité**^{3,28} (en cours de révision, sa finalisation est attendue pour cet été) qui s'applique à tout le périmètre de la HES-SO. Cette politique a été opérationnalisée dans les plans d'action de la plateforme Égalité et Diversité du Rectorat depuis 2017 [voir la version **2021-2024**^{3,29}], en tenant compte notamment des objectifs fixés dans les programmes de financement de swissuniversities « P-7 Égalité des chances et développement des hautes écoles (2017-2020) » et « P-7 Diversité, inclusion et égalité des chances dans le développement des hautes écoles (2021-2024) » ainsi que de l'Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable. Le plan d'action pour 2025-2028 est en cours de finalisation pour cet été. Il portera en priorité sur la lutte contre la ségrégation horizontale (choix de formation) et verticale (carrières), contre le harcèlement et les discriminations de genre et de préjugés raciaux. La cohérence entre les réponses académiques apportées dans le cadre des

dispositifs de « **HES-SO sans obstacle** » portant sur la prise en compte des besoins spéciaux sera renforcée.

Les actions sont portées au niveau institutionnel par la **plateforme Égalité et Diversité (EDI)**, rattachée au dicastère Qualité et Responsabilité sociétale, qui travaille en étroite collaboration avec les personnes chargées de ces questions dans les hautes écoles et domaines. Ce réseau permet un précieux partage d'expériences, de bonnes pratiques et d'informations utiles, de même qu'il assure la meilleure cohérence possible entre les initiatives déployées aux différents niveaux de l'institution. Si toutes les hautes écoles disposent d'une personne répondante EDI, les ressources à disposition varient de l'une à l'autre, allant de quelques heures par an à un poste à 60%.

Égalité entre femmes et hommes

À la rentrée 2024, les effectifs étudiants s'élevaient à 20'923, dont 11'027 (52,7%) femmes. Cette situation d'apparence équilibrée cache toutefois les effets de la ségrégation horizontale avec de fortes différences en termes de choix d'études. On compte ainsi 22,5% de femmes dans le domaine Ingénierie et Architecture contre 77% dans le domaine Santé. On note toutefois une légère amélioration, puisque le précédent rapport d'autoévaluation faisait état (chiffres 2017) de respectivement à 18% et 81% (pour plus de détails, se référer à la **page web avec les statistiques étudiantes**). Le domaine Ingénierie et Architecture et ses hautes écoles développent depuis des années des mesures pour tenter d'attirer les femmes dans les filières MINT. Citons par exemple **Ingenieuse.ch**, un projet de sensibilisation du domaine intégré au portail **Impacte demain** présentant, sous forme graphique et ludique, les différentes activités de promotion possibles selon l'âge, tout en présentant les métiers de l'ingénierie. Une étude en collaboration avec l'Université de Lausanne, dont les résultats sont en cours d'analyse, devrait permettre d'en savoir plus sur l'impact des diverses mesures. Les hautes écoles sont également très actives puisqu'un inventaire réalisé en 2021 a permis d'identifier une quarantaine d'activités sur tout le périmètre de la HES-SO, présentées sur le portail Impacte demain. On peut relever, par exemple, **l'Année préparatoire future ingénieure** à la HEIG-VD, les journées et ateliers **Women IN Science** à la HEIG-VD et un **camp d'été** à la HEIA-FR, les initiatives **Girls@HES** à la HES-SO Valais/Wallis, **Change le code** à la HES-SO Genève, Internet et code pour les filles en collaboration avec l'EPFL. Les hautes écoles de santé développent quant à elles des mesures pour attirer plus d'hommes dans leurs filières. C'est le cas par exemple de la campagne « **Au-delà des gestes, les histoires** », qui promeut la profession infirmière, lancée en 2024 et portée par le domaine Santé, où une attention particulière a été portée à la présence d'hommes dans les visuels utilisés.

Au niveau du personnel, la HES-SO comptait 4490 EPT toutes fonctions confondues en 2023, dont 44,3% de femmes (42% en 2017). La ségrégation verticale est ici à l'œuvre avec seulement 31% de femmes enseignantes avec responsabilité de direction (26% en 2017). On retrouve ainsi le fameux *leaky pipeline* qui constate que le nombre de femmes diminue à chaque étape entre le statut étudiant et le professorat. Diverses initiatives portent sur la promotion des carrières féminines, notamment le projet **Mentorat HES-SO**, porté par les domaines Santé et Travail social et qui en est à sa quatrième édition, l'initiative **Women in Leadership** de l'EHL qui vise à augmenter les opportunités de leadership pour les femmes dans le secteur de l'hôtellerie et dans l'entrepreneuriat, ou encore **Career Women**, une initiative du domaine Économie et Services qui offre aux étudiantes de plusieurs domaines de la HES-SO des outils concrets pour améliorer leurs opportunités de carrière. Des collaborations avec le **réseau Regard** (ateliers destinés aux femmes de la relève) ou dans le cadre de projets de coopération de swissuniversities, comme **100 Femmes** (valorisation des *role models*) ou **FemSpin** (promotion des femmes dans la création d'entreprise) complètent l'offre de soutien aux carrières. La ségrégation horizontale n'est pas

absente puisque le domaine Ingénierie et Architecture ne compte que 18% de femmes professeures ordinaires, contre 70% dans le domaine Travail social.

Harcèlement

La période 2021-2024 a été marquée par plusieurs actions pour lutter contre le harcèlement sexuel et sexiste, y compris le financement de **projets étudiants**, suite à l'adoption fin 2020 d'une **politique-cadre de prévention et de gestion du harcèlement sexuel et sexiste à l'encontre des personnes aux études**^{3.30}. Une attention particulière a été portée sur la population étudiante qui n'est pas protégée par la **Loi fédérale sur le travail**. Le bilan de la mise en œuvre des 11 recommandations de la politique-cadre effectué en 2023 montre des résultats mitigés. Si toutes les hautes écoles de la HES-SO ont déployé des mesures, la mise en place de dispositifs de prévention et de gestion du harcèlement sexuel et sexiste à l'encontre des personnes aux études reste très inégale. Le bilan constitue toutefois une précieuse source d'information, tant pour le rectorat que pour les hautes écoles, pour faire évoluer les dispositifs avec des mesures appropriées en vue d'une protection maximale de la population étudiante. En 2024, la HES-SO a lancé, avec le soutien de l'institut de sondage MIS Trend, sa première enquête pour connaître la situation en matière de harcèlement. Cette initiative avait également pour but de libérer la parole et de renforcer la confiance dans l'institution et ses dispositifs en matière de gestion et de prévention du harcèlement sexuel et sexiste. Elle est également utile pour ouvrir le dialogue et guider les hautes écoles et le rectorat dans l'amélioration des dispositifs en place. Les **résultats**, publiés en janvier 2025, montrent que la HES-SO n'est pas épargnée par le harcèlement et que les dispositifs dans les hautes écoles sont encore mal connus. Une task force mise en place début 2025 se charge de développer des actions complémentaires.

HES-SO inclusive

D'autres axes sont également développés en faveur de l'inclusion de différents publics. Ainsi, des **principes pour une « HES-SO sans obstacle »**^{3.31} ont été adoptés en 2019 afin de cadrer les actions en faveur de l'insertion de personnes à besoins spéciaux. La plupart des hautes écoles de la HES-SO ont adopté des directives en la matière et toutes mettent en place, lorsque c'est nécessaire, des **mesures de compensation**. Dans certains cas, comme à la HEIG-VD, une analyse des demandes d'adaptation est faite avec l'appui professionnel d'un médecin en plus des représentant-es pour la formation métier. Mais ces mesures varient d'une haute école à l'autre et un travail reste à faire pour assurer une égalité de traitement dans une dimension plus académique, a minima au sein d'un même domaine. Le domaine Travail social a ainsi adopté, en 2013 déjà, des recommandations en matière de prise en compte des besoins spéciaux. Les récents travaux menés par la HETSL et HEdS-La Source sur la **conception universelle de l'apprentissage** dans le cadre d'un projet d'innovation pédagogique amènent par ailleurs des pistes intéressantes pour rendre plus inclusifs et flexibles les dispositifs de formation existants. Une formation sur les troubles en dyslexie, dysorthographe, dysphasie, dyscalculie, dysgraphie ou dyspraxie est par ailleurs régulièrement mise au catalogue du centre de développement professionnel DevPro à l'intention du personnel enseignant.

La HES-SO s'engage également pour l'accueil des personnes réfugiées ou requérantes d'asile avec le projet **Invost**, porté par le dicastère Enseignement et déployé dans cinq hautes écoles, dont l'objectif est de soutenir l'accès aux études supérieures ou la reprise. Depuis 2021, 113 personnes ont pu bénéficier du programme. La HES-SO est également partenaire du réseau **Scholars at Risk** qui accueille des membres de la communauté académique en danger dans leur pays. Deux personnes ont rejoint le réseau HES-SO depuis 2015. Dans un autre registre, la HES-SO a profité de la révision du Code civil pour publier début 2022 un **Guide de bonnes pratiques** afin d'assurer une prise en charge adéquate des demandes de changement d'identité de genre. Enfin, l'institution a actualisé en 2023 ses **recommandations en matière d'écriture**

inclusive. Elle aimerait par ailleurs élargir son champ d'action en développant des mesures pour lutter contre le racisme, largement sous-estimé jusqu'à présent. Le CAS en **coaching et mentoring spécialiste en antiracisme**, lancé à la rentrée 2024 par la HETS-FR, est à souligner.

Genre et numérique

Enfin, la HES-SO s'est intéressée ces dernières années à la thématique de l'égalité de genre dans le numérique à la faveur du projet P7 « **Égalité de genre et transformation numérique** » en coopération avec l'Université de Lausanne, l'EPFL et l'association **Strukturelle**. Ce projet est né du constat que les enjeux liés à ces deux champs sont souvent traités sans points de contact entre eux, ce qui limite leur portée de manière significative. Il a permis, via divers événements et des mesures de communication, de rapprocher ces deux mondes.

On le voit, les actions de la plateforme égalité et diversité, des domaines et des hautes écoles – dont la liste ici est loin d'être exhaustive – sont nombreuses et variées, même si toutes ne peuvent pas être déployées avec la même énergie, faute de ressources suffisantes. Il est toutefois très difficile d'en mesurer les effets. Comment savoir si les ateliers de codage informatique suivis par les jeunes filles vont influencer leur choix d'études ou si les mesures de mentoring sont décisives pour le développement de carrière des jeunes chercheuses ? Des instruments d'évaluation sont mis en place par les porteuses et porteurs de projets (**Mentorat HES-SO** adresse par exemple des questionnaires de satisfaction à toutes les *mentees*) et un suivi global des actions est effectué par la plateforme EDI. Les rencontres régulières entre la plateforme et le réseau permettent d'échanger sur le déploiement des diverses mesures. Les projets financés par la Confédération font par ailleurs l'objet de reportings réguliers à swissuniversities.

La pérennisation des actions constitue un autre défi de taille. Les projets financés par la Confédération peinent parfois à se poursuivre au-delà de la période de financement ; les hautes écoles les mieux dotées en ressources étant largement avantagées. Des initiatives intéressantes sont alors perdues pour l'institution et sa communauté. Quand il s'agit de projets nationaux, c'est encore plus dommageable. Citons par exemple le projet **swissuniability**, référence en matière d'inclusion des personnes en situation de handicap dans les hautes écoles, qui est devenu à l'issue de son financement le réseau **Études et handicap** hébergé par swissuniversities mais sans aucune ressource pour se maintenir ou se développer. En effet, si ces projets s'adressent à toutes les hautes écoles helvétiques, celles-ci ne parviennent pas à unir leurs forces pour assurer un financement propre après la fin du financement fédéral, en raison des ressources financières limitées. Bien que très utile, le maintien de structures transversales à toute la Suisse pose un défi de financement difficile à résoudre tant que les hautes écoles ne priorisent pas ces éléments. La décision de la Confédération de limiter le financement du Programme Équité (2025-2028) à l'année 2025 seulement va certainement freiner les hautes écoles suisses et la HES-SO dans le développement de nouvelles initiatives.

Conclusion

La HES-SO développe des actions depuis de nombreuses années avec une ouverture toujours plus grande vers les thématiques liées à la diversité au sens large. Elle dispose d'une politique-cadre fixant des objectifs généraux en matière d'égalité et de diversité concrétisés dans des plans d'actions quadriennaux. Les actions font l'objet d'un suivi régulier, quoique pas toujours formalisé, et d'échanges au sein du réseau EDI. À noter qu'il reste difficile de mesurer les effets des mesures mises en place, lesquelles peinent parfois à subsister au-delà des périodes de financement.

Standard : La HES-SO considère le standard comme largement atteint.

Pistes de développement :

- Intensifier les échanges au sein du réseau EDI pour permettre une mise en œuvre transversale de la politique-cadre dans le respect des spécificités des composantes et une pérennisation des pratiques et des actions sur tout le périmètre de la HES-SO.
- Renforcer avec des mesures concrètes la prévention (information, sensibilisation, formation) en matière de harcèlement sexuel et sexiste, la communication sur les dispositifs existants, et clarifier les possibilités d'action dans la gestion des cas.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Les expert-e-s constatent que la HES-SO possède une politique-cadre en matière de diversité et un plan d'action de la plateforme Égalité et Diversité, dont les versions pour les années 2025-2028 sont pour l'instant encore en cours de préavis, avant leur adoption et entrée en vigueur définitives. Ces documents montrent aux expert-e-s que la HES-SO considère les concepts d'égalité et de diversité dans un sens large et prend en compte des dimensions telles que l'intégration des minorités ou les situations de handicap, pour l'ensemble de ses domaines d'activité, en visant à la fois la population étudiante et le personnel. Elles et ils saluent notamment le fait que les filières sont tenues d'intégrer les questions d'égalité et de diversité dans les enseignements, ce qui est vérifié dans le cadre des procédures d'évaluation des filières, au moyen de l'un des critères d'évaluation définis pour cette démarche.

Elles et ils reconnaissent ainsi que la HES-SO dispose de documents réglementaires et stratégiques en la matière, mais notent également que le plan d'action inclut des mesures qui seront mises en œuvre de manière spécifique et distincte par les composantes de la HES-SO, sans qu'il y ait d'indicateurs objectivement mesurables permettant d'évaluer si les objectifs fixés sont atteints. À titre d'exemple, l'un des objectifs de cette politique-cadre prévoit l'analyse de l'égalité salariale, une exigence déjà inscrite dans la législation fédérale. Toutefois, l'indicateur associé se limite à la communication des résultats de ces analyses aux employé-e-s, sans seuil de référence permettant de déterminer si l'objectif est effectivement atteint. À cet égard, les expert-e-s rappellent que la HES-SO a la responsabilité de s'assurer que des mesures d'égalité salariale soient mises en œuvre par les 14 employeurs. Les expert-e-s observent également que si la HES-SO possède une plateforme égalité et diversité, un réseau rattaché au dicastère Qualité et Responsabilité sociétale, qui coordonne les actions en matière d'égalité au niveau institutionnel et avec les personnes responsables de l'égalité au sein de leur composante respective (haute école ou domaine), les ressources disponibles varient notablement d'une unité à l'autre. Les expert-e-s relèvent que la HES-SO déploie d'importants efforts en matière de soutien, de conseil et de sensibilisation pour promouvoir l'égalité des chances en son sein, mais que la conception des objectifs et surtout des indicateurs de réalisation, le pilotage de leur mise en œuvre, leur évaluation et la mesure de leurs effets ne sont pas encore suffisants.

Les expert-e-s constatent ainsi que la HES-SO est consciente des ségrégations verticale et horizontale au sein de ses entités, la représentation des femmes diminuant surtout aux postes académiques supérieurs et aux postes à responsabilités, et le déséquilibre entre les genres demeurant particulièrement marqué dans le cas des « professions typées ». Elles et ils soulignent que si plusieurs entités de la HES-SO ont développé des mesures pour accompagner, encourager et soutenir les carrières, ainsi que des mesures de promotion de la représentation égalitaire dans les programmes d'études, celles-ci restent néanmoins des actions locales, souvent limitées dans le temps, et ne font pas l'objet d'une généralisation à l'ensemble de la HES-SO. Concernant les mesures contre le harcèlement, les discriminations et les préjugés raciaux, les expert-e-s constatent l'existence d'une politique-cadre de prévention et de gestion datant de 2020, qui ne s'applique pourtant qu'aux étudiant-e-s. Elles et ils saluent la création, au début de l'année 2025, d'une *task force* par la HES-SO, chargée de concevoir des mesures

complémentaires. Les expert-e-s relèvent d'ailleurs quelques exemples de bonnes pratiques, comme le fait que la HES-SO entreprend des actions pour permettre aux personnes réfugiées ou requérantes d'asile d'accéder aux études, et qu'elle prévoit de développer des mesures antiracistes. Les expert-e-s reconnaissent les efforts de la HES-SO en faveur de l'inclusion des personnes à besoins particuliers, notamment par le biais de mesures de compensation (adaptation de la durée d'études et des examens, aides autorisées, etc.). Elles et ils soulignent pourtant que ces mesures varient d'une haute école à l'autre et que l'égalité de traitement ne peut pas être totalement assurée. Elles et ils constatent également que les différents enjeux (handicap, minorités visibles, besoins particuliers) n'englobent pas la diversité complète des étudiant-e-s, notamment les aspects socio-économiques et les profils atypiques. Les expert-e-s considèrent que la question d'inclusion devrait être abordée de manière plus systémique, s'inscrivant dans une démarche plus large d'équité, de diversité et d'inclusion, essentielle pour garantir l'égalité des chances et favoriser la réussite de tout-e-s.

Les expert-e-s partagent donc le constat de la HES-SO selon lequel de nombreuses initiatives, actions et mesures existent au sein de ses entités pour promouvoir l'égalité des chances et l'égalité dans les faits. Elles et ils notent cependant que ces mesures correspondent à des actions et initiatives « locales », et qu'elles manquent encore d'une mise en œuvre coordonnée et structurée dans l'ensemble de la HES-SO, ainsi que des ressources appropriées. Les obstacles à la promotion d'égalité et de la diversité sont donc également dus au manque de moyens financiers durables et de personnel dédié à ces questions. Comme pour le standard 2.4, les expert-e-s constatent quelques lacunes dans la conception et la gestion des mesures : la définition d'actions et de mesures concrètes, ainsi que d'indicateurs de réalisation, permettrait de compléter les processus existants, notamment l'utilisation d'instruments d'évaluation par les responsables des projets et le suivi global des actions par la plateforme égalité et diversité, afin d'assurer la réalisation des objectifs dans les entités et d'évaluer leur impact.

Conclusion

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

Recommandation 7 :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de viser une allocation adéquate des ressources en matière d'égalité des chances, de définir des objectifs et des indicateurs objectivement mesurables en la matière, et d'assurer un suivi afin de garantir leur mise en œuvre.

Domaine III : enseignement, recherche et prestations de services

Standard 3.1 :

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

Bien que les standards soient pondérés de manière égale, il s'agit d'un standard « pesant » dans la mesure où il vise les activités principales de chaque haute école – enseignement, recherche

et services – et les met en relation avec la typologie des hautes écoles. Une description plus détaillée peut s'avérer nécessaire pour démontrer suffisamment tous les éléments.

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

Description et autoévaluation

Depuis sa création, la HES-SO s'inscrit dans la logique professionnalisante et orientée vers l'application voulue par les autorités politiques. En accord avec les dispositions fédérales relatives à la nature des études dans les HES (LEHE, art. 26), la convention intercantonale (art. 4) [voir la [convention intercantonale](#)^{2.01}] fixe la nature des missions académiques de la HES-SO. Son enseignement est axé sur la pratique et se situe dans le prolongement d'une formation professionnelle de base. Ses activités de recherche sont orientées sur l'application, et les prestations de services favorisent les échanges avec les milieux de la pratique professionnelle. Les formations de type bachelor et master sont alignées sur les exigences fixées par le [cadre national de qualification](#) en vigueur, tandis que la recherche entre pleinement dans les spécificités des HES.

Enseignement

Avec 43 [filières bachelor](#) et 25 [filières master](#), dont neuf réparties entre les quatre plus grands domaines de la HES-SO et regroupées à HES-SO Master, la HES-SO offre une formation de type professionnalisante qui permet à ses diplômé·es d'intégrer rapidement le marché du travail. Selon les analyses de l'Office fédéral de la statistique, plus de 94% des titulaires d'un diplôme HES-SO sont, une année après l'obtention de leur titre, en emploi. À la HES-SO, 90% de la population étudiante est immatriculée dans une filière bachelor, qui reste le principal diplôme professionnalisant. La pratique professionnelle requérant, dans le domaine des arts, un diplôme de niveau master, les 10% restants se rencontrent surtout dans les domaines artistiques, ainsi que dans certains masters d'autres domaines.

Toute évolution du portefeuille de formation, comme l'ouverture d'une nouvelle filière ou nouvelle orientation, est opérée selon une [procédure formalisée](#) qui inclut une analyse de l'environnement associant les milieux professionnels, permettant de démontrer que le projet de filière correspond à un besoin avéré [voir la décision [CG 2024/04/16](#)^{3.32} pour l'ouverture de la filière Master of Arts HES-SO en Arts scéniques et son [dossier d'ouverture](#)^{3.33}]. L'adéquation de la filière aux besoins actuels et futurs des employeurs figure parmi les critères de la démarche HES-SO d'évaluation des filières [voir aussi [standard 3.2](#)].

Le caractère professionnalisant de l'enseignement est avant tout assuré par les [conditions d'admission](#) qui exigent des candidates et candidats qu'elles et ils disposent d'un bagage pratique d'au moins une année avant d'entrer en formation. Les maturités professionnelles et spécialisées constituent la [voie d'accès privilégiée](#) pour l'accès aux filières de bachelor. Les titulaires d'une maturité gymnasiale doivent acquérir une expérience professionnelle d'au moins une année avant d'être admis·es à la HES-SO, à l'exception des filières du domaine OFS « Musique, Arts visuels et autres arts » et de la Psychomotricité. Cette exigence ex ante est cohérente avec la priorité d'orientation des HES vers les élèves issu·es de la voie professionnelle du secondaire 2. Le caractère professionnalisant de l'enseignement est ensuite garanti durant la formation par le biais d'une pédagogie inductive, orientée vers la pratique (voir ci-après), et la composition du personnel d'enseignement et de recherche (PER). La typologie unifiée des fonctions d'enseignement et de recherche adoptée en 2014 fait de l'expérience professionnelle non

académique et de l'ancrage avec les milieux professionnels un prérequis à l'engagement du personnel d'enseignement et de recherche [voir aussi [standard 4.2](#)].

Les plans d'études cadres (PEC), qui servent de base à la mise en œuvre des programmes de formation dans les hautes écoles, sont conçus autour d'un référentiel de compétences en explicitant le chemin pédagogique permettant d'aboutir à un diplôme à la HES-SO [voir le [PEC simplifié de la filière tourisme](#)^{3,34} et la [présentation de la HEG-Valais](#)]. Dans l'esprit de la culture HES-SO de délégation et d'autonomie interne, la gestion des portefeuilles de formation, en particulier sous l'angle de leur cohérence interne et de leur pertinence avec les besoins des partenaires de terrain, est placée sous la conduite des domaines, le rectorat assurant in fine la responsabilité globale, et apportant un soutien et une coordination par le biais du dicastère Enseignement. Les changements sociétaux et l'évolution des besoins se font à un rythme tel et de manière si différenciée selon les domaines qu'une conduite centralisée serait en soi contre-productive. L'échange entre le dicastère Enseignement et les domaines est formalisé par le biais du [conseil enseignement](#). Si ce choix de l'autonomie peut se caractériser par un pluralisme dans la mise en œuvre, il permet aussi aux domaines d'assumer leur rôle académique. Un bilan global de la mise à jour des plans d'études cadres sera réalisé dans le courant 2025 en vue du suivi de la convention d'objectifs quadriennale 2021-2024 (cf. objectif 1.4 « Optimiser le portefeuille de formations dans l'espace HES-SO », critère de suivi : bilan de la mise à jour des PEC (quadriennal)).

À l'instar de l'étroite articulation mutuelle de l'enseignement avec la recherche (voir section Recherche ci-après), le lien de l'enseignement avec le monde professionnel durant les formations est constant. Il est cultivé par la structure modulaire de la formation, construite autour des compétences visées par le profil professionnel ainsi que par le profil dual du personnel enseignant, et l'attention portée, depuis 2002, à l'importance de l'expérience du monde du travail, par le biais de l'immersion dans la pratique professionnelle (alternance intégrative). De plus, la HES-SO compte parmi son corps enseignant des vacataires, qui permettent une présence renforcée du monde professionnel dans la formation. Des concepts pédagogiques spécifiques soutiennent cette approche. Par exemple, la HES-SO Valais-Wallis a élargi la mise en œuvre de la [Team Academy](#), qui propose une forme d'apprentissage par projets, du domaine Économie et Services aux domaines Santé et Travail social. La filière master [Innokick](#), qui propose un apprentissage par projets sur mandats réels de partenaires régionaux, est ouverte, dès la rentrée académique 2024-2025, aux titulaires d'un bachelor de tous les domaines de la HES-SO. Citons également le Start-up Pre-acceleration Program de l'EHL, qui favorise l'entrepreneuriat en offrant des ressources et un mentorat pour transformer des concepts innovants en prototypes prêts à être lancés sur le marché. L'alternance intégrative se traduit aussi par l'établissement de partenariats durables entre les formations et les milieux professionnels, à l'exemple de la revalorisation de la formation en emploi dans le Bachelor en Économie d'entreprise. Dans le domaine Ingénierie et Architecture, la mise en œuvre du modèle d'études de bachelor intégrant la pratique (PiBS), à l'exemple de la HE-Arc, de la HES-SO Valais-Wallis ou encore de la [HEIG-VD](#), permet d'entamer des études dans une haute école spécialisée sans avoir d'expérience pratique préalable dans le domaine. Le PiBS s'adresse aux titulaires d'une maturité fédérale ou d'une maturité professionnelle dans un domaine autre que celui des études visées. La formation en entreprises représente 40% du cursus. Enfin, dans les domaines de la Santé et du Travail social, le [dispositif de formation pratique](#) alterne les périodes théoriques avec des périodes pratiques sur le terrain professionnel selon des modalités « intégratives ». Accompagnées par les praticiennes et praticiens formateurs, les étudiantes et étudiants sont rapidement mis en contact avec les bénéficiaires. Elles et ils confrontent leurs savoirs théoriques et pratiques et peuvent ainsi développer une posture réflexive face à la complexité des situations professionnelles. Ce dispositif est en évolution constante, à l'exemple de l'évaluation prévue pour

2025-2028 par l'une des actions de la convention d'objectifs 2025-2028 [cf. Objectif 1.2 « Consolider et réaffirmer le caractère académique et professionnalisant des formations bachelor et master »].

De nombreuses personnes issues du monde du travail (responsables d'entreprise, cadres stratégiques ou opérationnels, artistes, etc.) sont intégrées à des conseils d'orientation stratégique, des comités scientifiques, des communautés de pratiques, pour partager, enseigner, conseiller, évaluer. À l'inverse, nombre de directrices et directeurs, cadres administratifs ou pédagogiques, et naturellement des membres du corps enseignant interviennent dans des comités de projet d'entreprise, des conseils de fondation et associations ou groupements professionnels, assurant une prise directe avec la réalité des terrains.

Cela dit, la société et les métiers qui la composent se transforment rapidement et les défis en matière d'enseignement, entre les besoins de flexibilisation, **l'intelligence artificielle** ou encore la prise en compte de la durabilité par exemple sont nombreux. Le partenariat avec les milieux professionnels est plus important que jamais pour co-construire les formations. Le premier des trois objectifs communs de la HES-SO pour 2025-2028 en matière d'enseignement vise d'ailleurs à établir un partenariat fort avec les milieux professionnels pour répondre aux enjeux sociétaux, assurer la réussite puis l'employabilité des étudiantes et des étudiants.

Le dicastère Enseignement assure la mise en œuvre de la stratégie HES-SO pour la mission et la cohérence du cadre réglementaire et décisionnel avec les exigences nationales et internationales. Il accompagne aussi les filières dans leur évolution, et documente les procédures de sa responsabilité. Il veille en particulier au respect de l'équité de traitement parmi la population étudiante tout au long du parcours de formation, de l'admission à la diplomation et à l'exmatriculation. Ce point prend une certaine dimension lorsque l'on rappelle qu'environ la moitié des filières bachelor ou master de la HES-SO sont enseignées sur deux à six hautes écoles distinctes. Le dicastère Enseignement est en outre chargé, de concert avec la direction des systèmes d'information, de la gestion et de l'évolution de l'application informatique de gestion des écoles (AGE), la solution commune aux hautes écoles pour la gestion académique des étudiant-es.

Les conseils de domaine s'occupent du pilotage académique de l'offre de formation. Par leurs décisions et réglementations spécifiques, ils veillent à la cohérence, au développement et à la qualité de leur portefeuille. L'action des domaines se fait en étroite coordination avec le dicastère Enseignement, par exemple s'agissant des règles d'admission [voir aussi **standard 3.4**], ainsi qu'entre les domaines eux-mêmes et le dicastère Enseignement, au sein du conseil Enseignement [voir le **cahier des charges du conseil Enseignement**^{3,35}, 2014].

L'entité HES-SO Master propose neuf masters qui sont ancrés dans la pratique et s'articulent aux recherches et projets d'innovation menés dans les hautes écoles. Cette offre est faite en étroite collaboration avec les hautes écoles de la HES-SO des domaines concernés et, pour certaines d'entre elles, conjointement avec des hautes écoles universitaires ou spécialisées de Suisse. Citons en particulier le Master of Science en Engineering, en coordination nationale avec toutes les HES de Suisse, avec des cours sur les différents sites (Lausanne, Zurich, Berne, Lugano), ainsi que le Master of Science en Life Sciences, en coordination avec trois HES de Suisse allemande et un master international (Vinifera). HES-SO Master contribue ainsi au développement de la HES-SO par la coopération entre les hautes écoles qui participent à la formation de ses étudiant-es. Depuis le 1^{er} janvier 2025, la direction stratégique de HES-SO Master est confiée aux responsables des domaines Ingénierie et Architecture, Économie et Services, Santé et Travail social avec le soutien de la personne responsable HES-SO Master ; ils et elles se chargent également du pilotage académique et financier, dans le cadre de la gestion annuelle des ressources libérées par le rectorat. Cette gouvernance partagée entre les domaines

a pour but de renforcer la dimension commune de HES-SO Master dans le développement de l'enseignement au sein de ce cursus. La participation conjointe des domaines va favoriser la visibilité de HES-SO Master au sein des hautes écoles et, partant, son appropriation en tant que composante de la HES-SO.

L'offre actuelle en matière de **formation continue** comprend plus de 250 programmes certifiants, délivrant des titres de type masters of advanced studies (MAS), executive masters in business administration (EMBA), diplomas of advanced studies (DAS), et certificates of advanced studies (CAS). Cette offre de base, complétée par des formations courtes, non certifiantes, ainsi que des formations sur mesure, est en constante évolution, à la faveur par exemple de l'arrivée des microcertifications [voir aussi **standard 3.2**]. La pandémie de la Covid-19 a eu un effet considérable mais ponctuel sur le volume financier généré par la formation continue (-15% en 2020) [voir le **détail**]. La situation s'est désormais rétablie (+19% en 2021, +7% en 2022, +6% en 2023). Cette robustesse est liée aux développements intervenus dans les hautes écoles : systématisation de l'examen de faisabilité financière des projets de formations continues, formation des responsables, formulation de stratégies interécoles, ou encore constitution de centres interécoles de la formation continue. En outre, certains domaines ont travaillé à la visibilité de l'offre, à l'exemple de la cartographie de la formation continue certifiante par le domaine Ingénierie et Architecture.

En accord avec la convention intercantonale sur la HES-SO, la mise en œuvre de la formation continue certifiante au sein de la HES-SO est avant tout du ressort des hautes écoles. Au niveau HES-SO, des règlements internes, en particulier le **règlement sur la formation continue**^{3.36}, précisent les modalités de gestion des programmes de formation continue certifiante et d'émission des titres, tandis qu'au niveau fédéral, les textes de référence sont la Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) et la **Loi fédérale sur la formation continue**. Depuis 2017, le dicastère Enseignement renforce le pilotage commun de la formation continue. Désormais, la HES-SO compte un groupe d'accompagnement de la formation continue, qui coordonne l'évolution des dispositions communes et a élaboré une nouvelle démarche qualité dédiée [voir aussi **standard 3.2**]. Toutefois, assurer la visibilité de la formation continue dans un environnement ultra-compétitif reste un défi de fond.

Pour la HES-SO, le principal défi de l'enseignement à moyen terme réside dans l'évolution de la mission dans le cadre de son mandat. Car si les grands enjeux restent les mêmes d'une période à l'autre, l'efficacité de la HES-SO réside dans sa capacité à renouveler les réponses qu'elle apporte à l'évolution des besoins propres à son environnement de référence. C'est pourquoi la **stratégie globale de la HES-SO 2025-2028**^{2.05} met l'accent en matière d'enseignement sur l'interconnexion avec les terrains professionnels et la coordination de l'offre de formation.

Recherche

L'autonomie interne à la HES-SO favorise l'ancrage des pratiques d'organisation et de réalisation de la recherche au plus près des entités responsables. Par exemple, les comités R&I au sein de chaque domaine assurent, dans le cadre de l'allocation de financement interne par le biais du fonds de recherche et d'impulsions, une mise en œuvre coordonnée des stratégies de recherche au sein des hautes écoles ; les comités R&I et les commissions scientifiques interviennent aussi dans les dispositifs d'évaluation scientifique et/ou artistique des projets qui concourent à un financement interne du domaine. En outre, un conseil de la recherche, de l'innovation et de la créativité (CRIC) [voir le **règlement du CRIC**^{3.37}], composé de responsables recherche des différents domaines, permet, sous l'égide du dicastère Recherche et Innovation, une coordination en matière de politique de la recherche et d'innovation.

Chaque année, les quelque **77 entités de recherche** (instituts, laboratoires, groupes, etc.) que compte la HES-SO mènent leurs projets d'études en s'appuyant sur différentes sources de financement, d'ordre compétitif (Innosuisse, FNS, Union européenne, etc.) ou provenant de produits de tiers (mandats directs) et/ou de ressources internes. À l'instar des projets valorisés directement sur le site **internet** de la HES-SO, ces travaux de recherche scientifique et artistique se démarquent par un ancrage fort dans la pratique et des collaborations intenses avec des acteurs régionaux. Les hautes écoles travaillent dans un dialogue permanent avec une grande variété d'institutions et de partenaires, allant des terrains professionnels (entreprises, hôpitaux, institutions parapubliques, etc.) aux acteurs politiques et sociaux (administrations, associations de la société civile, etc.) et aux bénéficiaires finaux (client·es, patient·es, etc.).

Les disciplines et les thèmes de recherche sont variés, allant de la technologie et de l'économie à la santé et aux arts, en passant par le travail social, l'ingénierie, l'architecture, l'énergie, etc. La recherche menée est à la fois disciplinaire, en lien avec ces domaines, et à l'interface des disciplines. Ces travaux rassemblent des méthodologies diversifiées pour aborder des problèmes globaux. L'inter- et la transdisciplinarité sont prioritaires [objectif RI03 de la STR25-28] et soutenues par plusieurs initiatives telles qu'un **appel à projets de recherche transdisciplinaire en durabilité** en 2022 ou un appel à projets conjoints des domaines Ingénierie et Architecture et Économie et Services sur les transformations de l'entreprise en 2024.

La visibilité des résultats de recherche, hormis les publications scientifiques elles-mêmes, est soutenue par une intense communication principalement des hautes écoles, à l'exemple de l'Institut informatique de la HES-SO Valais-Wallis (entité commune aux hautes écoles valaisannes de gestion et d'ingénierie) ainsi que par le biais de la revue scientifique *Hémisphères*. Les domaines sont également actifs sur ce point, à l'exemple du domaine Ingénierie et Architecture pour ses programmes phares que sont **Gripit**, **CSIA-PME**, **Smart Energy District**, ou encore le domaine Santé avec la revue **Mainslibres.ch**.

Le dicastère Recherche et Innovation met sur pied des formations à la communication de la recherche ainsi que des activités de sensibilisation à ces enjeux, telles qu'**une journée de la valorisation de la recherche en 2022**, destinée aux personnels actifs dans la mission ou dès 2023 et 2024 un cycle de **lunches-séminaires** consacré aux enjeux et défis de la participation au débat public et pour questionner les différentes formes de dialogue avec la cité. Citons également le **Symposium doctoral 2023** qui a permis à 24 doctorantes et doctorants HES-SO en partenariat avec une haute école universitaire (HEU) de présenter leurs travaux et leurs retombées potentielles pour la société.

L'activité de recherche de la HES-SO se caractérise par un important ancrage régional, qui se traduit par la prédominance des produits de tiers dans l'apport des fonds de tiers externes à la HES-SO [voir aussi figure 2 : **Faits et chiffres**]. À quoi s'ajoute la hausse constante et soutenue des fonds de tiers obtenus. Malgré l'impact de la Covid-19 en 2020, la comparaison 2017-2023 montre une augmentation de +44% des fonds de tiers, et surtout dans les fonds de tiers compétitifs, tels ceux issus d'Innosuisse et du FNS. Cette hausse significative et la diversification des sources de financement externe de la recherche sont d'autant plus remarquables que la subvention interne à la HES-SO a peu augmenté durant cette période (+9%). Ce sous-financement chronique freine la capacité de développement sur le long terme. De nombreuses activités permettant l'acquisition de fonds de tiers ne peuvent être financées directement par ceux-ci : mise en relation et contractualisation du partenariat de recherche avec les terrains, préparation des requêtes, valorisation et mobilisation des connaissances afin de favoriser l'appropriation des résultats de recherche par les milieux de pratique et leur application. Les disparités organisationnelles entre les hautes écoles de plusieurs domaines influent sur les capacités à acquérir des fonds de tiers. Et la pratique des cantons de compenser le sous-

financement structurel par la mobilisation de ressources propres au titre des « conditions locales particulières » (CLP) [voir [standard 4.1](#)] induit des déséquilibres entre les sites de recherche. Malgré une progression constante, l'organisation de la recherche à la HES-SO présente d'importantes disparités internes et la prestation reste, en comparaison nationale pour les HES, moins performante, notamment en termes de volume de fonds de tiers acquis par équivalent plein temps (EPT Recherche).

Les compétences du personnel de recherche des hautes écoles sont valorisées depuis 2020 par le biais de l'annuaire et répertoire institutionnel des compétences du PER [People@HES-SO](#), qui permet de mettre en valeur leurs expertises, compétences et réalisations. Depuis 2020, la plateforme [Avis d'expert·es](#) visibilise les interventions scientifiques dans les médias de la Radio télévision suisse des personnels de la HES-SO. Les efforts de lobbying du rectorat auprès des instances nationales de la recherche, en collaboration avec les autres HES, pour promouvoir le profil des HES portent leurs fruits, par exemple par la mise en place de plusieurs initiatives ou instruments spécifiquement dédiés aux HES et HEP par le FNS tels que Practice to Science ou deux appels à projets santé et bien-être.

Outre les fonds de tiers, la recherche est financée par des contributions cantonales et fédérales rassemblées dans un fonds de recherche et d'impulsions (FRI). Le [règlement HES-SO du fonds de recherche et impulsions](#)^{3.38} fixe les modalités de répartition des montants entre les domaines, tandis que chaque domaine adopte des dispositions d'application dudit règlement, selon ses propres critères et sous le contrôle du rectorat [voir aussi [standard 3.2](#)]. Chaque année, le dicastère Recherche et Innovation analyse les rapports d'activité de chacun des domaines, qui rendent compte notamment des résultats obtenus par les programmes internes d'encouragement de la recherche [voir l'[analyse transverse](#)^{3.18} du dicastère pour 2023]. Ce dispositif vient compléter les mandats de prestations internes à la HES-SO, par lesquels tant les domaines que les hautes écoles fixent, en accord avec le rectorat, leurs objectifs, dans les limites de leurs compétences.

La HES-SO se distingue, sur le plan des caractéristiques transverses, par un positionnement fort en matière [d'open science](#), en particulier concernant le développement de l'*open access* et de l'*open research data*. L'archive institutionnelle ArODES répertorie l'ensemble des publications scientifiques et professionnelles issues des travaux et constitue l'un des principaux instruments de la HES-SO pour concrétiser son engagement en faveur de l'*open science* : entre 2019 et 2023, le taux de publications disponibles en *open access* est passé de 59% à 77% [voir sous [ArODES](#)]. Cette plateforme permet depuis peu la valorisation de travaux dans des formats plus spécifiques aux domaines artistiques. De son côté, le dicastère Recherche et Innovation soutient la communauté (information, formations, conseils aux auteur·trices, monitoring, enquêtes, etc.) et garantit la [stratégie générale en matière d'open science](#)^{3.39}.

Les efforts de soutien ciblé à l'*open science* sont aussi le fait des domaines, qui recourent à des stratégies différentes, qu'il s'agisse de la formalisation d'un programme ad hoc (p. ex. le domaine Design et Arts visuels) et/ou la pondération des publications en *open access* dans les critères de répartition du financement de base entre les hautes écoles (p. ex. le domaine Économie et Services). Les hautes écoles développent aussi leurs propres incitatifs. Par exemple, pour chaque article publié en *open access*, la direction de la HEG-FR octroie un bonus d'heures de 50% par rapport aux heures prévues (pour 100 heures estimées pour rédiger un article publié en *open access*, 150 heures sont octroyées). Enfin, grâce à un financement swissuniversities, le dicastère Recherche et Innovation a pu engager en 2023 et 2024 [cinq Data Stewards](#) en soutien aux domaines, afin de favoriser la curation des données selon les principes FAIR (*open research data*).

Le lien enseignement et recherche est assuré en premier lieu par le personnel académique. En 2023, plus de la moitié des membres du professorat (professeur·es ordinaires et professeur·es

associé-es) consacrent l'équivalent d'au moins 20% de leur poste à de l'enseignement et au moins 20% de leur poste à de la recherche. Consécutivement au rapport d'expertise de la précédente accréditation institutionnelle [voir le [rapport de suivi des conditions](#)], qui recommandait d'améliorer les liens entre les missions, les hautes écoles ont pris des mesures de nature organisationnelle. Par exemple, la HES-SO Fribourg mène deux fois par an une enquête sur les modalités de transfert des résultats de recherche dans l'enseignement. D'autres hautes écoles favorisent l'intrication formelle des activités de recherche et d'enseignement, comme à la HE-Arc, où les responsables d'orientation des filières en ingénierie sont issues des groupes de compétences de la mission recherche. Le Service d'appui au développement académique et pédagogique (SADAP) a par ailleurs partagé avec les domaines des réflexions sur les différentes dimensions que peut prendre ce lien entre recherche et enseignement. Du côté des domaines, citons les initiatives du domaine Santé, qui privilégie l'implication des chercheurs et chercheuses dans les réformes des programmes d'enseignement comme les PEC et la participation aux formations de niveau master.

Outre ses échanges réguliers avec les domaines, le dicastère Recherche et Innovation déploie une intense activité de conduite de projets structurants sur des thématiques transverses à l'activité de recherche, telles notamment l'intégrité académique [voir ci-après], la relève [voir aussi [standard 4.2](#)] ou les ressources documentaires [voir aussi [standard 4.1](#)]. Il est également chargé, de concert avec la direction des systèmes d'information, de la gestion et de l'évolution de l'application informatique de gestion des projets (AGP), la solution commune aux hautes écoles pour la gestion des projets de recherche et des prestations de services. De plus, les services du rectorat apportent une prestation importante d'aide à la structuration de la recherche et au dépôt de requêtes, tant sur le plan international que national [voir le [rapport annuel du dicastère](#)^{3,40}, 2023]. Ces prestations sont largement reconnues au sein des hautes écoles et des domaines.

Les objectifs stratégiques fixés pour 2025-2028 mettent l'accent sur les piliers fondamentaux de la mission. Tous dépendent toutefois d'une condition externe fondamentale : l'augmentation du financement de base.

Contributions à la société

Les hautes écoles mettent également leurs compétences à disposition des acteurs économiques, sociosanitaires et culturels et artistiques sous la forme de prestations de services. Cette mission présente, à la HES-SO, la particularité de recouvrir des réalités fortement dépendantes des enjeux et terrains régionaux et locaux, ainsi que des cultures épistémologiques (disciplines scientifiques), ce qui justifie que son pilotage soit aux mains des hautes écoles. Les principaux développements communs réalisés à ce jour concernent l'énoncé de principes communs en matière de qualité^{3,41} appliqués à la mission [voir aussi [standard 3.2](#)].

Les hautes écoles de la HES-SO délivrent plus de 1200 prestations de services par année, totalisant un chiffre d'affaires global de l'ordre de 20 MCHF. La grande majorité est réalisée avec des entreprises et les trois quarts dans les hautes écoles du domaine Ingénierie et Architecture. Le reste se répartit entre des organismes publics (surtout dans les domaines Économie et Services et Ingénierie et Architecture), avec des associations ou fondations (dans les domaines Travail social puis Santé), et parfois avec des organismes fédéraux (domaine Ingénierie et Architecture). Les prestations de services connaissent d'importantes variations en termes de chiffre d'affaires durant tout le cycle 2017-2020, la pandémie de la Covid-19 ayant eu un important impact en 2020, en particulier dans les domaines Économie et Services et Musique et Arts de la scène. Avec un chiffre d'affaires en hausse de +6% par rapport à 2020, l'année 2021 marque un retour à la normale pour les prestations de services. La tendance se poursuit d'ailleurs en 2022 (+10% par rapport à 2021) et 2023 (+7% vs 2022). Cette dynamique positive souligne la robustesse globale des pratiques en la matière.

Les enjeux de développement commun de la mission pour la période 2025-2028 sont de deux types [voir la [COB 2025-2028](#)^{2.04}]. D'une part, la pandémie de la Covid-19 a montré combien les temps d'incertitudes pouvaient influencer sur la capacité des entreprises, des institutions sociosanitaires et culturelles, et des administrations publiques à recourir aux prestations de services de la HES-SO. C'est pourquoi la HES-SO entend renforcer la visibilité de cette offre et s'assurer, dans les années à venir, de son efficacité auprès des bénéficiaires finaux. D'autre part, les réalités de mise en œuvre de la mission montrent, en particulier dans le cas des domaines Musique et Arts de la scène et Design et Arts visuels, qu'il existe des prestations au service de la cité qui ne sont pas forcément monétisables. Il devient nécessaire de mener une réflexion plus large autour de la notion de « services à la Cité », et de ce qui est désormais recouvert par le vocable « responsabilité sociétale et environnementale ». Des travaux sont donc prévus par la convention d'objectifs quadriennale 2025-2028 pour préciser la notion de responsabilité sociétale et environnementale pour la HES-SO. Ceux-ci seront coordonnés par le rectorat durant le prochain cycle, avec le concours des hautes écoles et du comité directeur.

Liberté académique

La liberté académique est garantie par la convention intercantonale (art. 11). Elle s'exerce dans un cadre clair, dont la convention d'objectifs quadriennale et les mandats de prestations internes conclus avec le rectorat sont les piliers centraux. En attribuant l'essentiel des compétences académiques au rectorat et aux conseils de domaine, les autorités politiques ont renforcé la liberté de la HES-SO à prendre elle-même les décisions d'ordre académique. Le principe de liberté académique est marqué par l'esprit de la déclaration de Bologne. Dès lors que l'enseignement vise l'acquisition conjointe d'aptitudes professionnelles et de compétences scientifiques ou artistiques, la liberté académique s'exerce pleinement dans le cadre de cette double orientation. Il en va de même en matière de recherche. La liberté des chercheuses et des chercheurs s'inscrit dans l'orientation vers la pratique, aussi bien que dans la stratégie académique des domaines pour maintenir le lien avec les terrains professionnels. Il est de la responsabilité du rectorat, des domaines et des hautes écoles de veiller au respect tant de la liberté académique que du cadre légal qui la garantit.

Intégrité scientifique

Le rectorat s'est aussi attaché à renforcer la culture de l'intégrité scientifique au sein de la HES-SO. Parallèlement à la publication en 2021 d'un nouveau [Code national d'intégrité scientifique](#) par les Académies scientifiques suisses, la HES-SO a mené une enquête interne sur les pratiques, dispositifs et besoins en matière d'intégrité académique. Différents constats ont émergé, dont la nécessité de rédiger des directives et de mettre en place des dispositifs en matière d'intégrité, mais aussi de proposer des offres de formation et de sensibilisation pour toute la communauté académique HES-SO. La HES-SO a adopté le Code national et s'est dotée d'un [plan d'action](#) en la matière, dont la mise en œuvre est en cours. Ainsi, la HES-SO répond aux exigences légales et se positionne clairement et de manière transparente en faveur d'une culture de l'intégrité.

Politiques institutionnelles

Enfin, rappelons qu'outre l'enseignement, la recherche et les prestations de services, la HES-SO développe des politiques institutionnelles qui assurent la progression coordonnée de l'ensemble de l'institution en tant que haute école. Entrent dans cette catégorie la politique HES-SO en matière de qualité, mais aussi la durabilité, l'égalité et diversité, etc. Le présent rapport d'autoévaluation détaille ces différentes politiques structurantes au gré des standards dédiés.

Conclusion

En conclusion, les activités de la HES-SO sont conformes au type « haute école spécialisée », à ses caractéristiques propres et à ses objectifs stratégiques tels que définis pour la période 2025-2028. Le mandat de la haute école crée les conditions-cadres requises pour l'exercice des missions qui lui sont confiées, soit l'enseignement, la recherche et les prestations de services. Si la mise en œuvre de la stratégie globale et du plan d'intentions de la HES-SO pour la période 2025-2028 doit désormais consister en la principale piste de développement, soulignons le caractère non moins prioritaire des deux enjeux suivants :

- en formation continue : assurer la visibilité et la lisibilité de l'offre de la HES-SO ;
- en recherche : résoudre le problème du sous-financement chronique de la mission.

Standard : La HES-SO considère ce standard comme entièrement atteint.

Pistes de développement :

- Faire évoluer la qualité de l'accompagnement de la formation pratique (Santé et Travail social) notamment en mettant en œuvre le nouveau dispositif de formation des praticiennes et praticiens formateurs.
- Identifier les sources de financement de base de la mission de recherche et proposer des pistes concrètes pour résoudre le problème du sous-financement chronique de la mission.
- Assurer la visibilité et la lisibilité de l'offre de la HES-SO en matière de formation continue.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Sur la base du rapport d'autoévaluation et de ses annexes, ainsi que des échanges menés lors de la visite sur place, les expert-e-s constatent que la HES-SO accomplit ses activités en conformité avec ses caractéristiques en tant que haute école spécialisée : elle offre une formation professionnalisante, axée sur la pratique et fondée sur une recherche appliquée, ainsi que des prestations de services en collaboration avec les milieux de la pratique. Lors de la visite sur place, les expert-e-s observent le fort ancrage aux terrains et la prise en compte des besoins de ces derniers, notamment par le biais d'analyses environnementales lors de l'ouverture d'une nouvelle filière ou de la création d'un projet de recherche, ainsi que les partenariats assurés par les enseignant-e-s au double profil. La convention intercantonale de la HES-SO précise les activités à dispenser, ainsi que les caractéristiques et particularités correspondantes, notamment sa pluridisciplinarité, son orientation vers l'innovation et la créativité, ainsi que son rôle de médiatrice de connaissances et de technologies au bénéfice des étudiant-e-s. Les expert-e-s notent que les objectifs stratégiques pour la période 2025-2028 s'appuient sur ces caractéristiques pour définir les développements des activités dans les missions de la HES-SO, à savoir l'enseignement, la recherche et les prestations de services.

Pour l'enseignement, les expert-e-s constatent la conformité avec le cadre de qualifications national (nqf.ch-HS) – le niveau de qualification étant majoritairement le Bachelor – ainsi qu'avec l'Ordonnance du Conseil des hautes écoles sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses, puisque les titres délivrés sont des Bachelors of Arts et des Bachelors of Science pour le premier cycle d'études, des Masters of Arts et des Masters of Science pour le deuxième cycle d'études. L'offre de formation continue comprend les titres prévus par cette même loi (Certificate of Advanced Studies (CAS), Diploma of Advanced Studies (DAS), Master of Advanced Studies (MAS) ainsi que d'autres offres de formation continue). Les expert-e-s relèvent que les programmes d'études et les dispositions pédagogiques visent une formation professionnalisante : en premier lieu, les formations possèdent une structure modulaire qui suit

les compétences du profil professionnel concerné et impliquent une expérience dans le monde du travail, ce qui se traduit par une alternance intégrative avec immersion dans la pratique. En second lieu, le personnel d'enseignement dispose nécessairement d'une expérience professionnelle non académique et d'un ancrage avec les milieux professionnels. Enfin, l'enseignement à la HES-SO se fait avec des méthodes pédagogiques inductives et orientées vers la pratique. Les expert-e-s observent que la HES-SO, en tant que haute école spécialisée pluridisciplinaire, propose une large offre de programmes d'études (43 filières de Bachelor et 25 filières de Master réparties sur six domaines : design et arts visuels, économie et services, ingénierie et architecture, musique et arts de la scène, santé, travail social). Les expert-e-s constatent que la gestion du portefeuille de formation relève de la compétence des domaines, soutenus par le dicastère Enseignement et le conseil enseignement. Lors des entretiens de la visite sur place, elles et ils peuvent apprécier l'important rôle des conseils de domaine – regroupant les membres des directions des hautes écoles – pour la cohérence et l'alignement du portefeuille de formation. Elles et ils saluent le fait que l'évolution de ce portefeuille de formation soit encadrée par une procédure formalisée, dans laquelle le projet est examiné lors de différentes étapes de validation par les instances responsables de la HES-SO (direction de la haute école, conseils de domaine, dicastère Enseignement, rectorat), comme cela a été exposé lors de la visite sur place. Elles et ils observent également que l'implication du monde du travail est renforcée par la participation de professionnel-le-s (artistes, responsables d'entreprises, cadres stratégiques ou opérationnels) à des comités scientifiques, des conseils d'orientation stratégique ou des communautés de pratiques.

En ce qui concerne les activités de recherche, les expert-e-s reconnaissent également un alignement entre les objectifs stratégiques définis dans la stratégie institutionnelle de la HES-SO pour la période 2025-2028 et les caractéristiques de la HES-SO en tant que haute école spécialisée. La HES-SO compte en effet 77 entités de recherche qui mènent des projets axés sur la pratique et sur des collaborations avec des acteurs régionaux. Les expert-e-s remarquent que si la HES-SO ne possède pas une stratégie dédiée spécifiquement à la recherche, elle a défini dans sa stratégie institutionnelle des objectifs en matière de recherche visant notamment à renforcer les liens entre les mondes scientifique et professionnel – aux niveaux régional, national et international – et à augmenter le financement de base, à définir des conditions-cadre pour une recherche multiforme et à renforcer l'impact sociétal de la recherche. Dans ce contexte, l'un des objectifs stratégiques pour les années 2025-2028 vise explicitement à poursuivre les efforts en matière d'Open Science, que les expert-e-s reconnaissent comme une voie d'innovation de la HES-SO. Les expert-e-s constatent que si le conseil de la recherche, de l'innovation et de la créativité – placé sous le dicastère Recherche et Innovation et composé des responsables recherche des domaines – possède un rôle de coordination en matière de politique de recherche et d'innovation institutionnelle, les comités de recherche et d'innovation des domaines sont responsables de la mise en œuvre de leurs stratégies de recherche au sein des hautes écoles. Les expert-e-s constatent que la HES-SO possède une méthode de financement interne régie par un règlement, qui fixe les modalités de répartition des sources de financement internes – c'est-à-dire les contributions cantonales et fédérales, rassemblées dans un fonds de recherche et d'impulsions – entre les domaines. Elles et ils notent par ailleurs que les comités de recherche et d'innovation des domaines peuvent ensuite, sous contrôle du rectorat, attribuer les ressources à leurs hautes écoles selon leurs propres critères. Elles et ils soulignent que les sources de financement internes restent limitées et font l'objet de fortes disparités et inégalités entre les sites de recherche. Les sources de financement externes pour la recherche représentent plus des deux tiers des sources de financement totales. Les produits de tiers constituent, de loin, la principale source de financement externe (44% en 2023), suivis par les subsides d'Innosuisse (Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation) (26.3%) et du Fonds National Suisse (FNS) (14.7%), d'autres subsides de la Confédération (8%) et finalement des

subsidés pour des programmes de recherche de l'UE et internationaux (6.6%). Les expert-e-s reconnaissent la compétitivité de la HES-SO et saluent les démarches de la HES-SO et de ses différentes composantes pour valoriser la recherche et rendre les résultats, les compétences et les expertises de son personnel plus visibles.

Concernant les prestations de services, les expert-e-s notent que la HES-SO offre un total de 1200 différentes prestations de services par an à des acteurs socio-sanitaires, économiques, culturels et artistiques, ce qui équivaut à un chiffre d'affaires d'environ 20 millions de francs suisses. Ces prestations sont principalement destinées à des entreprises, mais aussi à des organismes publics ou fédéraux, des associations ou des fondations. Les expert-e-s remarquent que le pilotage de ces prestations de services est assuré par les hautes écoles composantes de la HES-SO, qui sont accompagnées dans cette tâche par un document cadre définissant des principes communs, mais non contraignants, afin de favoriser une compréhension partagée des exigences de qualité. Elles et ils observent que la stratégie globale et le plan d'intentions de la HES-SO pour les années 2025-2028 inclut également des objectifs stratégiques pour les prestations de services. Ces objectifs sont la concrétisation de la définition de cette mission, sa structuration en tenant compte de la société, une plus grande visibilité et la mise en place de mesures d'assurance de qualité pour garantir l'efficacité des prestations dévolues. Les expert-e-s soutiennent la HES-SO dans la poursuite de ces objectifs, car ils permettront à la celle-ci de mieux coordonner et piloter cette mission.

Les expert-e-s notent enfin que, dans le cadre de la convention intercantonale, les collectivités responsables délèguent à la HES-SO les compétences académiques et définissent la liberté de l'enseignement et de la recherche de la HES-SO. Elles et ils soulignent positivement que, s'appuyant sur le Code d'intégrité scientifique des Académies suisses des sciences, la HES-SO a créé un plan d'action visant à promouvoir une culture d'intégrité scientifique au sein de ses entités. Ce plan prévoit, entre autres, le développement de formations et de mesures de sensibilisation, l'élaboration de directives et la mise en place de dispositifs en la matière.

Conclusion

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

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

Description et autoévaluation

Le cœur du système qualité de la HES-SO est constitué d'un certain nombre de démarches présentées au [standard 1.1](#) et dont l'essentiel est détaillé ci-après. Pour une vue systématique, se reporter au [panorama qualité](#).

Enseignement

La qualité de l'enseignement est assurée par le biais de démarches ex ante, telles que le corpus réglementaire édicté par la HES-SO ou par l'un de ses domaines, et trois démarches ex post : l'évaluation des filières d'études bachelor et master (démarche commune) ; l'évaluation des enseignements par les étudiant·es (EEE) (démarche déléguée) ; le contrôle de l'existence de système de management de la qualité appliqué à la formation continue (démarche déléguée). Celles-ci sont détaillées ci-après. Un certain nombre de mesures, projets et outils contribuent aussi à la qualité de l'enseignement, notamment le soutien aux filières et domaines par des **formations, conseils et ressources** variées, ainsi que des **brochures et guides** utiles à la mission. Les destinataires de ces ressources et dispositifs sont toutes les hautes écoles de la HES-SO, y compris l'entité HES-SO Master.

Mais la qualité de l'enseignement vit aussi de l'innovation continue au sein même des filières, hautes écoles et domaines. Par exemple, le domaine Santé déploie un **dispositif d'e-portfolio** dans certaines de ses filières, afin de renforcer chez les étudiantes et les étudiants, via la valorisation de leurs compétences, la pratique réflexive, l'autonomie et le développement de l'identité professionnelle. Cette nouvelle pratique s'appuie en partie sur les expériences d'autres filières et hautes écoles, à l'instar de la **HES-SO Valais-Wallis**, qui recourt à cette innovation pédagogique non seulement pour sa communauté étudiante, mais aussi pour les formatrices et formateurs, et les managers. L'effort continu de la HES-SO pour l'amélioration de l'enseignement à l'ère du numérique est largement documenté sur son site internet, en particulier par une sélection de **projets pédagogiques** développés dans les hautes écoles et par un catalogue des **outils et services numériques** à disposition.

De plus, signalons aussi ici les enquêtes sur le devenir des personnes diplômées. La mesure de l'employabilité est fortement tributaire des conditions locales, raison pour laquelle elle est plutôt réalisée directement par les hautes écoles. Par exemple, la HETS-FR en réalise une tous les sept ans. L'EHL et la HE-Arc suivent également ponctuellement l'entrée des titulaires de leurs diplômes sur le marché du travail. Le rectorat coordonne, quant à lui, la participation de la HES-SO à des enquêtes à plus large échelle, menées sous les auspices de l'Office fédéral de la statistique (OFS), ou dans le cadre du reporting de la convention d'objectifs quadriennale.

L'évaluation des filières d'études bachelor et master (**Evalfil**) a été mise en place par le rectorat en 2018, après une phase pilote amorcée en 2016 consécutivement à l'abandon fin 2014 de l'accréditation systématique des filières d'études par les autorités fédérales. En 2022, une importante analyse de cette première mouture a été réalisée sous la forme d'une **métaévaluation**^{3.12} soumise à un panel international d'expertes et d'experts externes à la HES-SO. Ces travaux ont fait évoluer la démarche Evalfil vers une nouvelle version, entrée en vigueur à l'été 2024, qui simplifie le processus initial et confère davantage de responsabilités aux domaines, en particulier s'agissant de la planification de l'entrée dans la démarche, de la coordination des travaux, de la validation des plans d'action qui résultent des évaluations et du suivi de leur mise en œuvre [voir le **Guide de la démarche d'évaluation des filières d'études HES-SO**^{3.42}]. Les dicastères Enseignement ainsi que Qualité et Responsabilité sociale garantissent le déploiement de la démarche.

La démarche Evalfil sert autant au pilotage de la filière qu'à l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement. Elle vise le développement et l'évolution de chaque filière d'études et de ses programmes, déployés dans une ou plusieurs hautes écoles de la HES-SO. Elle comprend trois phases : l'évaluation ; le suivi et mise en œuvre ; le bilan.

L'évaluation, qui dure environ un an et demi, se compose d'un rapport d'autoévaluation rédigé par la filière sur la base de 13 critères élaborés par la HES-SO. Ceux-ci portent sur :

positionnement et profil de compétences, architecture curriculaire, conditions-cadres et assurance de la qualité. L'autoévaluation comprend un plan d'action ; elle est soumise à une expertise externe, dont le rapport final va nourrir la décision du domaine, qui porte sur la validation, avec ou sans corrections, du plan d'action de la filière. Le domaine accompagne ensuite l'évolution de la filière jusqu'à la prochaine phase d'évaluation sur un cycle de cinq à sept ans. La filière rend compte de l'avancement des travaux au conseil de domaine. Environ six mois avant la fin du cycle, la filière dresse un bilan approfondi de la mise en œuvre de son plan d'action et de ses impacts sur la filière. Ce bilan sert à la fois de clôture du cycle en cours et de préparation à l'entrée dans le cycle suivant. Le rapport de bilan est intégré en introduction du rapport d'autoévaluation suivant, dans une logique cumulative.

Le rectorat soutient les domaines dans la mise en œuvre par une aide administrative et un soutien méthodologique via ses services propres, et par une aide financière. Il n'est pas inutile de noter le fort engagement qu'une telle évaluation suppose en termes de charge de travail pour les responsables de filières, en particulier dans les filières uniques. Les décisions des conseils de domaine, les rapports d'expertise externes ainsi que les prises de position y relatives de la filière forment les résultats des évaluations qui sont publiés sur le site [internet](#) de la HES-SO. Ils alimentent le plan d'action de chaque filière, qui constitue sa *roadmap* interne. Les dicastères porteurs de la démarche assurent un monitoring régulier de la mise en œuvre de la démarche Evalfil par le biais de rencontres avec les responsables de domaines. Le monitoring porte principalement sur le processus lui-même (retour des parties prenantes quant à la mise en œuvre, la conformité du déploiement et les possibilités d'amélioration continue), ainsi que sur son impact (suivi des effets des plans d'action des filières).

Outre l'amélioration interne aux filières, la démarche peut aussi mener à des réorientations structurelles. Par exemple, [l'évaluation de la filière Master théâtre](#)^{3.43} en 2020-2021 a mis en évidence des points d'attention relatifs notamment aux liens entre la recherche et l'enseignement, ainsi qu'à la nécessité d'ouvrir le cursus à d'autres disciplines artistiques, comme la chorégraphie. Se fondant sur ces résultats, La Manufacture a réalisé une analyse environnementale en vue d'une refonte totale de la filière, devenue dès 2025 le Master en Arts scéniques [[décision CG 2024/04/16](#)^{3.32}].

À noter enfin que les filières peuvent compléter la démarche Evalfil avec une reconnaissance externe, laquelle est soit volontaire, afin d'obtenir un label ou une certification spécifique (p. ex. le label EUR-ACE® en ingénierie, ou le label MusiQuE), soit obligatoire, par exemple lorsque la filière est réglementée à un niveau fédéral en sus de la LEHE, comme c'est le cas avec la Loi fédérale sur les professions de santé (LPSan). Dans ce cas, l'approche et les standards de la reconnaissance externe visée font l'objet d'une analyse de concordance avec les standards HES-SO, qui peut mener à une équivalence totale ou partielle.

L'élaboration en 2021 d'une [politique-cadre HES-SO](#)^{3.44} en matière d'évaluation des enseignements par les étudiant·es (EEE) s'inscrit dans le suivi de la condition 4 posée à l'obtention en 2019 de l'accréditation institutionnelle [voir le [rapport de suivi des conditions](#)]. Forte d'une importante littérature secondaire ainsi que de démarches en partie déjà existantes au sein de la HES-SO, celle-ci a fait le choix, conformément à l'esprit de la condition posée, de soutenir la formalisation d'un dispositif d'EEE dans chaque haute école. Le but de la politique-cadre n'est donc pas d'imposer une unique démarche d'EEE, qui répondrait de façon homogène aux besoins de ses diverses entités, mais de donner un cadre global, fondé sur trois principes et huit recommandations, permettant aux hautes écoles de formaliser et d'affiner leurs propres approches. L'adoption de cette démarche qualité dont la mise en œuvre est déléguée aux hautes écoles favorise la cohérence institutionnelle tout en garantissant la diversité des approches qualité de l'enseignement. Les principes clés soulignent la nécessité pour chaque haute école de

la HES-SO de disposer d'une démarche d'EEE, l'importance de rétrocéder les résultats d'EEE aux étudiant·es qui y ont participé et l'aspect crucial d'appuyer tout dispositif d'EEE sur un service de soutien et de conseil pédagogique, afin de compléter le seul contrôle des prestations pédagogiques.

Il n'est bien sûr pas possible de décrire ici les dispositifs mis en place dans les hautes écoles mais citons par exemple celui de la HE-Arc qui prévoit une **procédure** reposant sur des principes communs en matière d'évaluation de l'enseignement par les étudiant·es, dont la mise en œuvre peut être l'objet de précisions par les domaines internes à la HE-Arc [exemple : **domaine Santé de la HE-Arc**]. La procédure générale de la HE-Arc en matière d'EEE propose un **questionnaire type** et un mode de calcul des **résultats obtenus**. Cette approche de type « détecteur de fumée » permet de réaliser un grand nombre de sondages via un outil informatique interne (IS-Academia/AGE). Des évaluations « à froid », donc à plus long terme, sont également effectuées dans le cadre de processus distincts. Les actions à mobiliser après une procédure d'EEE à la HE-Arc peuvent être de type « action corrective » si les résultats ne sont pas conformes à l'objectif, mais aussi de type « partage des bonnes pratiques » lorsque les résultats sont bons. Les résultats des EEE peuvent être communiqués aux étudiant·es (comme sous la forme d'une **synthèse** par le domaine Santé de la HE-Arc). La HE-Arc recourt à son équipe de conseillers et conseillères pédagogiques de proximité (cinq personnes) pour accompagner les enseignant·es dans l'amélioration de leur pratique pédagogique, ainsi qu'à l'offre de formation DevPro. Toujours à l'exemple du domaine Santé de la HE-Arc, la dernière évaluation de l'enseignement par les étudiant·es des modules de la filière Bachelor en soins infirmiers (semestre de printemps, année académique 2023-2024) a montré la nécessité, pour le responsable de la filière, de revoir, pour l'un des neuf modules, les consignes de validation, de clarifier certaines attentes des étudiant·es et d'enrichir le syllabus. La responsable du module a alors renforcé sa coordination avec les professeur·es dont les enseignements sont proches afin de coordonner les méthodes et a conduit une analyse des fiches pédagogiques des enseignements afin de réduire le risque de redondance avec les autres modules.

Le Service d'appui au développement académique et pédagogique de la HES-SO (SADAP), auteur de la politique-cadre, produit des ressources utiles et offre également un **service d'accompagnement** aux directions, responsables de filières et personnels enseignants qui souhaitent développer leur dispositif, ainsi que des formations ad hoc et des espaces physiques et virtuels destinés à collecter et partager les bonnes pratiques en matière d'EEE. Au niveau des hautes écoles, les conseillers et conseillères pédagogiques de proximité (CPP), les coordinateurs et coordinatrices enseignement et les responsables de filières poursuivent ce travail d'accompagnement, en relation avec leurs responsables qualité. En 2024, le SADAP a effectué un important travail de veille juridique et de formalisation de recommandations complémentaires afin de rendre les démarches d'EEE compatibles avec les lois sur la protection des données [voir le **rapport EEE et la protection des données**].

Cela dit, la mise en œuvre des démarches d'EEE semble perfectible. L'évaluation des filières d'études, dont l'un des critères porte sur l'EEE, fait parfois remonter des faiblesses du dispositif en place [voir aussi **standard 5.1**]. Un bilan de la mise en œuvre de la politique-cadre, en cours de réalisation [voir la **note sur le cadrage relatif à l'enquête sur l'EEE**^{3,45}], permettra d'objectiver la situation et de proposer des pistes d'amélioration, voire une mise à jour de la politique-cadre. Les résultats sont attendus pour l'été 2025. Les discussions à venir permettront également de thématiser le manque de suivi des compétences pédagogiques du personnel engagé à un faible pourcentage, tel que les vacataires et chargé·es de cours [voir aussi **standard 4.2**].

Enfin, s'il est vrai que l'EEE est un dispositif conçu pour assurer un retour d'expérience des étudiantes et des étudiants à l'intention du corps enseignant, il convient de souligner qu'il ne s'agit

pas de l'unique voie de communication. L'EEE est souvent complétée par des dispositifs plus informels, non évaluatifs (échanges bilatéraux, avec des délégués de classe, etc.), et qui ont aussi leur utilité.

Jusqu'en 2021, la qualité de la formation continue certifiante était assurée, pour l'ensemble du périmètre HES-SO, par une procédure d'évaluation réalisée par l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ). Celle-ci était limitée aux programmes de type MAS et EMBA. Ce système n'était pas satisfaisant, car les critères de l'AAQ n'étaient pas toujours en adéquation avec les spécificités HES-SO de la formation continue, sans compter que les offres CAS et DAS n'entraient pas dans la démarche. À la suite de l'obtention de l'accréditation institutionnelle en 2019, une première analyse a réévalué le dispositif en place, notamment à l'aune des pratiques qualité déjà à l'œuvre au sein des hautes écoles. La mission de formation continue a en effet bénéficié d'importants développements dans les hautes écoles, en particulier sur le plan du management et de l'organisation interne, et il était indispensable d'en tenir compte avant de formuler un nouveau concept qualité.

Le concept entré en vigueur en 2023 [voir le [Guide de mise en œuvre de la démarche qualité appliquée à la formation continue](#)^{3,46}] repose sur la vérification par le rectorat que le périmètre du système de management par la qualité inclut la formation continue. La démarche comprend une autoévaluation par la haute école sur la base d'un référentiel de sept standards qualité. La remise du rapport débloque une aide financière du rectorat pour soutenir le développement de la qualité de la formation continue, tandis que le rapport est analysé par le groupe d'accompagnement Formation continue, qui fait, le cas échéant, des recommandations ou demandes de renseignements supplémentaires. Lorsque la haute école est déjà au bénéfice d'une certification externe par le biais d'un label reconnu (eduQua, ISO, NECHE, AACSB, etc.), la remise du rapport d'audit de certification vaut pour rapport d'autoévaluation. Le renouvellement de la dotation financière pour une nouvelle période de cinq ans est conditionné à la remise d'un nouveau rapport faisant état des changements survenus depuis le précédent exercice.

Depuis 2023, un peu moins de dix hautes écoles ont déposé un dossier dans le cadre de la démarche. Seules deux hautes écoles (HES-SO GE et HETSL) ont rendu des rapports d'audit externe produits par eduQua, la plupart des dossiers étant des rapports complets élaborés selon l'approche HES-SO. Par exemple, la HEIG-VD a rendu un rapport d'autoévaluation selon les critères de la démarche en juillet 2024. L'analyse a permis d'attester de l'existence d'un système qualité correspondant aux critères HES-SO et formulait deux recommandations de développement, dont la vérification se fera lors du renouvellement de la dotation financière à l'issue de la période de cinq ans [voir le [rapport d'autoévaluation et analyse pour la HEIG-VD](#)^{3,47}, 2024 ; accès réservé aux expertes et experts]. Bien qu'il s'agisse d'une démarche déléguée appliquée sur une base volontaire à la HES-SO, celle-ci rencontre une meilleure adhésion des hautes écoles par rapport à la précédente démarche AAQ. Elle présente l'avantage de porter sur le système qualité et non pas sur les choix stratégiques ou sur les contenus de l'offre de formation continue, ce qui préserve l'autonomie des hautes écoles en la matière, y compris le recours à une certification externe. Ainsi, l'EHL, première haute école de la HES-SO à avoir obtenu une accréditation AACSB, n'est pas encore entrée dans la démarche, tandis que la HEG-FR a obtenu l'accréditation AACSB en novembre 2024, dont une partie inclut l'offre de formation continue.

Recherche

La recherche se caractérise, à la HES-SO, par une importante délégation tant aux domaines qu'aux hautes écoles. Partant, les dispositifs qualité à l'œuvre dans cette mission sont empreints d'une culture de délégation partielle.

Comme pour la mission Enseignement, le système qualité du dicastère Recherche et Innovation se traduit par un soutien transverse aux chercheuses et chercheurs par des documents de référence, des guides ou la mise à disposition de soutien ciblé [voir aussi [standard 3.1](#)]. À quoi s'ajoutent, au niveau ex ante, des documents de nature stratégique visant, pour un thème en particulier, à articuler les objectifs communs à la HES-SO avec les stratégies nationales de référence, telles celles élaborées par swissuniversities et souvent en lien avec un financement fédéral au titre de la LEHE (art. 59, contributions liées à des projets). Ainsi, la [Stratégie open science HES-SO](#)^{3.39} (2018), en cours de révision, constitue le référentiel de coordination des actions de la HES-SO en matière d'*open access* et d'*open research data*.

Toujours au niveau ex ante, la qualité de la recherche est assurée par le biais des évaluations de projets de recherche adressés aux différents bailleurs de fonds de tiers compétitifs (FNS, Innosuisse, etc.) et des évaluations des publications via les processus de *peer review* des revues scientifiques. Au niveau interne, à la HES-SO, l'autonomie accordée aux domaines dans l'utilisation d'une partie du fonds de recherche et d'impulsions s'accompagne d'une délégation partielle de la qualité appliquée à la recherche. Ce fonds interne à la HES-SO, doté d'environ 45 MCHF par année, est alimenté par des contributions de la Confédération et des cantons partenaires. Son fonctionnement fait l'objet d'un règlement commun au niveau de la HES-SO [voir le [règlement du FRI](#)^{3.38}]. Le volet « Recherche », qui couvre environ 80% du montant total, est réparti entre les domaines, hormis une enveloppe adressée au rectorat et destinée à des actions stratégiques. Les domaines réallouent ce montant total selon des dispositions d'application du règlement FRI applicables à chaque domaine, édictées avec le rectorat, qui les approuve. Ces dispositions précisent comment chaque domaine utilise les fonds FRI qui lui reviennent. En particulier, chaque domaine se dote d'un comité, voire également d'une ou deux commissions scientifiques [voir le domaine [Économie et Services](#)] dont la responsabilité est notamment d'assurer l'expertise et la sélection des projets et demandes internes déposés par les chercheuses et chercheurs du domaine, dans le cadre de programmes décidés par le domaine. Chaque domaine établit, à l'intention du rectorat, un rapport annuel d'activité sur l'utilisation du FRI [voir le [rapport d'activité et de gestion Ra&D du domaine Ingénierie et Architecture](#)^{3.48}, 2023].

Outre ses apports en termes de pilotage et de suivi de l'action des domaines en application de la stratégie générale de la HES-SO, ce mécanisme à la fois central et spécifique de financement interne de la recherche illustre de manière exemplaire l'approche qualité cultivée dans la mission. En déléguant l'organisation de l'évaluation des activités scientifiques financées à l'interne aux responsables de recherche des domaines, la HES-SO respecte la liberté académique du personnel de recherche et privilégie l'évaluation des projets scientifiques par les pairs ; aussi, elle le responsabilise par le biais d'un reporting structuré utile au pilotage de la mission. Le dispositif évolue à chaque renouvellement du cycle stratégique. La mise en œuvre du cycle stratégique 2025-2028, dont l'une des intentions est de « renforcer et valoriser l'impact sociétal de la recherche, et le mesurer au moyen d'indicateurs pertinents » [voir [STR HES-SO 2025-2028](#)^{2.05}], nécessitera une réflexion de fond pour identifier des indicateurs communs permettant de renseigner sur l'impact sociétal de la recherche HES-SO.

La qualité de la recherche elle-même est donc essentiellement assurée par le biais des pratiques propres aux communautés scientifiques, sous la responsabilité des domaines, des organes de financement compétitif aux niveaux national et international ainsi que des éditeurs scientifiques. Mais les modalités d'organisation de l'activité de recherche, de sa gestion managériale, ou, plus largement, la gestion des conditions-cadres dont dépend souvent la qualité de la recherche, tout cela peut et doit aussi faire l'objet d'une démarche d'amélioration continue.

Entre 2016 et 2019, quatre instituts de recherche de la HES-SO se sont prêtés à l'exercice pilote de tester un concept d'évaluation des conditions-cadres de la recherche applicable à toutes les

entités de recherche de la HES-SO. Le résultat de l'exercice n'a pas été concluant : la procédure était trop lourde pour permettre une autocritique raisonnée et les critères utilisés ne recouvraient pas la diversité organisationnelle des entités de recherche. Par exemple, pour trois des entités pilotes évaluées, l'organisation des ressources humaines relevait de la stricte compétence de la haute école et non de l'entité elle-même. Ces entités n'étaient donc pas en mesure, sans élargir l'analyse à leur direction respective, de procéder à une autoévaluation sur ces critères, ni d'identifier des pistes d'amélioration de manière satisfaisante.

Certaines hautes écoles ont malgré tout repris à leur compte la démarche. La HEIA a procédé à une autoévaluation de ses instituts de recherche en 2023, ce qui a permis d'identifier certains points d'amélioration et de définir les actions correspondantes, comme : aménager une charge Ra&D a priori dans la feuille de charge des membres du corps professoral, clarifier les responsabilités, proposer des mesures d'aides notamment sur la propriété intellectuelle et les contrats de confidentialité, aligner les actions des instituts. La HEIG-VD vise une évaluation de chacun de ses huit instituts de recherche tous les trois à quatre ans. Elle a d'abord établi un processus qu'elle a testé en 2022 avec un institut pilote. Le processus et les documents ont été améliorés en tenant compte des retours du pilote, ainsi que des recommandations du guide intitulé « **Comment évaluer une entité de recherche ?** »^{3.49} publié en 2022 par la HES-SO. Ils ont été mis en œuvre en 2023 par deux instituts et deux autres ont commencé leur évaluation en 2024. Les résultats de ces évaluations sont utilisés pour accompagner les instituts dans la formulation et le déploiement de leur stratégie de développement, ainsi que dans leur gestion du changement.

Le guide mentionné dans le précédent paragraphe a été élaboré par le rectorat à la suite du bilan tiré de la phase menée entre 2016 et 2019. Le principal enseignement a consisté dans la nécessité non pas de mettre à disposition une démarche complète d'évaluation des entités de recherche, mais plutôt de soutenir l'élaboration, par les hautes écoles, d'une telle démarche. En caractérisant ce qui doit être évalué et en formulant des questions adaptées selon les intentions d'évaluation, ce guide ambitionne donc de soutenir plutôt que de « faire à la place de ». Il permet à chaque entité qui le souhaite de choisir de manière éclairée les aspects qu'elle cherche à évaluer (en termes de besoins, d'objectifs, de processus, de bénéficiaires et d'effets) et fournit des exemples de « bonnes » questions à adresser selon les aspects à évaluer (pertinence, mise en œuvre, cohérence, efficacité, impact). Cette liberté permet à l'entité d'être au plus près de son propre contexte, par exemple en tenant compte de l'existence d'un système spécifique de management de la qualité, d'une labellisation, ou d'autres outils d'amélioration continue, ainsi qu'en intégrant ses pratiques propres de gestion institutionnelle.

En 2023, lors d'un **forum qualité en ligne** consacré au guide, la HE-Arc a ainsi montré comment elle avait renouvelé ses audits internes des instituts de recherche en intégrant notamment de nouvelles questions relatives aux impacts et effets de l'activité de R&I auprès de la société, et à la prise en compte de la durabilité et de l'égalité des chances. Toutefois, si l'utilité de la démarche est reconnue et si son caractère non contraignant est salué par les parties prenantes, le défi qui se pose est celui de son effet structurant sur le long terme. En effet, la démarche reste avant tout un soutien méthodologique davantage qu'un dispositif clés en main, ce qui explique le caractère diffus de son impact.

Contributions à la société

Les prestations de services étant placées sous la responsabilité des hautes écoles, c'est aussi à elles qu'il revient d'en assurer la qualité. Ces dispositifs existent dans chacune des hautes écoles et couvrent, à titre d'exemples, les éléments de nature ex ante, comme l'établissement de conditions-cadres nécessaires à la réalisation des prestations de services (par exemple directive de non-concurrence ou politique tarifaire) ; le pilotage et suivi de la mission (par exemple

conformité avec les objectifs stratégiques ou suivi financier, degré d'autofinancement) ; la gestion des entités de production (par exemple certification des laboratoires) ; ou encore, à un niveau plus ex post, la mesure de la satisfaction de la clientèle (par exemple enquêtes ou suivi du nombre de bénéficiaires), voire l'analyse d'impacts (par exemple évaluation des effets des formations).

La diversité des démarches existantes et leur profond ancrage dans les pratiques tant administratives qu'académiques de chaque haute école complexifient la capacité à établir un consensus sur des éléments opérationnels. C'est pourquoi la HES-SO a fait le choix de se doter d'une démarche qualité déléguée, consistant en l'adoption, en 2020, de **principes communs en matière de qualité des prestations de services**^{3.41}. Le document décline l'exigence de la qualité vers laquelle tend la HES-SO en matière de prestations de services. Ces principes servent de référence commune. Ils sont non contraignants et applicables par les hautes écoles en fonction des besoins et réalités locales. Les principes portent, d'une part, sur le pilotage stratégique et le positionnement de la mission au sein des activités de la haute école (p. ex. gouvernance, alignement stratégique, suivi des objectifs) et, d'autre part, sur les conditions-cadres de la mission (procédures de suivi opérationnel ; moyens, ressources et compétences adéquates ; évaluation et amélioration continue).

Bien qu'il s'agisse de principes non contraignants, les hautes écoles sont, en vertu de la convention intercantonale et des mandats de prestations, tenues de répondre de la qualité de leurs prestations. Le rectorat n'a pas encore procédé à une enquête interne sur le degré de mise en œuvre des principes au sein des hautes écoles. Cela pourrait être fait au cours du cycle 2025-2028, dont l'une des intentions stratégiques porte sur le renforcement de la visibilité de l'offre des prestations de services.

Politiques institutionnelles

La réalisation des missions académiques s'appuie sur une série d'activités de support, qui vont du pilotage stratégique à la conduite opérationnelle en passant par différentes politiques transversales, que la HES-SO réunit sous les termes de « politiques institutionnelles ». On trouve également des supports spécifiques aux missions enseignement et recherche. Ainsi le **soutien à l'enseignement** porte-t-il autant sur des aspects pédagogiques [voir aussi **standard 4.3**] que numériques. D'autre part, la mission R&I compte aussi sur des **services de soutien, tant à l'innovation et à la recherche** (soutien au dépôt de requêtes pour financement de projets Horizon Europe, FNS, etc.), qu'à l'*open science*, ou encore aux doctorant·es. Les activités du service de soutien à l'innovation et à la recherche font l'objet d'un rapport biennal à l'intention du comité gouvernemental dans le cadre du suivi annuel de la convention d'objectifs quadriennale [voir la **note de suivi de la COB**^{3.19}, 2022 ; indicateur 2.3.2].

Ces politiques sont également intégrées au système qualité et font l'objet d'une amélioration continue, soit par le biais de démarches communes, coordonnées par le rectorat et appliquées à toute la HES-SO, soit par le biais de démarches déléguées [voir: **système d'assurance qualité**]. Ces politiques institutionnelles sont aussi intégrées aux démarches spécifiques, à l'exemple des certifications externes des systèmes de management dans les hautes écoles qui les pratiquent. Le rectorat s'est aussi doté d'une démarche spécifique s'agissant de l'évaluation de ses propres services, en vigueur depuis 2022, qui contribue à l'amélioration continue de ses prestations [voir le **Guide pour la démarche qualité des services du rectorat**^{3.08}]. Début 2025, plus de la moitié des services auront entamé ou réalisé la démarche, qui est renouvelée tous les cinq ans. Celle-ci a notamment conduit à la mise à jour des cartographies des services, permettant de préciser leur mission, leurs prestations ainsi que les parties prenantes avec lesquelles chaque service est en interaction.

Conclusion

Le système qualité de la HES-SO couvre l'ensemble des missions et prévoit aux différents niveaux, selon la logique de démarches communes, déléguées ou spécifiques, l'évaluation périodique des activités. Les démarches, comme le suivi des nombreux indicateurs par les dicastères, domaines et hautes écoles, fournissent en outre des informations valides et fiables permettant la prise de décision éclairée. Les démarches communes et déléguées, engagées par le rectorat, s'inscrivent dans une recherche de cohérence méthodologique, fondée sur la valeur ajoutée provenant de la confrontation entre introspection et regard extérieur, en ligne avec les développements sur le plan national et européen. Le rectorat est conscient toutefois que ces démarches viennent s'ajouter à des systèmes qualité spécifiques, ce qui suscite parfois une certaine surcharge évaluative. Le GPAQ joue un rôle central dans l'articulation optimale entre les démarches. De plus, la formalisation du panorama qualité va désormais renforcer la capacité de la HES-SO à assurer un suivi plus systématique non seulement de l'évolution des démarches, mais aussi de la vérification de leur mise en œuvre et de l'évaluation de leurs effets.

Standard : La HES-SO considère ce standard comme largement atteint.

Pistes de développement :

- Faire un bilan du degré de mise en œuvre et de l'efficacité de la démarche qualité appliquée à la formation continue.
- Évaluer l'adéquation des principes communs en matière de qualité des prestations de services avec les pratiques à l'œuvre dans les hautes écoles, et les faire évoluer en tenant compte de l'effort de visibilité de l'offre des prestations de services.
- Systématiser, par le biais du panorama qualité, le suivi sur l'évolution des démarches, y compris en termes de contrôle de la mise en œuvre et évaluation des effets [voir aussi [standard 1.4](#)].

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Sur la base du rapport d'autoévaluation et des documents annexes, les expert-e-s constatent que le système d'assurance qualité de la HES-SO prévoit des dispositifs d'assurance qualité devant permettre l'évaluation des activités d'enseignement, des activités de recherche et des prestations de services, mais que ces dispositifs présentent encore des marges de progression, notamment en ce qui concerne la communication des résultats obtenus dans le cadre des évaluations des enseignements et la mise en place d'une approche systématique pour évaluer les unités de recherche et les prestations de services.

Concernant l'enseignement, les expert-e-s notent que les instruments d'assurance qualité appliqués par la HES-SO sont l'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s, l'évaluation des filières d'études des premier et deuxième cycles de formation, ainsi que le contrôle de l'existence d'un système de management de la qualité appliqué à la formation continue. Elles et ils précisent que d'autres formats, plus informels et non évaluatifs – comme des échanges avec les délégué-e-s de classe – ainsi que des enquêtes sur le devenir des diplômé-e-s, réalisées par certaines hautes écoles, complètent ces dispositifs, décrits par la suite. Les expert-e-s remarquent d'abord que si l'évaluation de l'enseignement par les étudiant-e-s fait l'objet d'une politique-cadre HES-SO, celle-ci est ensuite développée sous forme de dispositifs individuels (démarche déléguée) au sein des hautes écoles composantes. Elles et ils notent que cette politique-cadre formule trois principes – l'existence obligatoire de démarches d'évaluation des enseignements complètes et régulières, l'information systématique des étudiant-e-s sur les résultats obtenus lors de ces démarches, et l'offre d'un conseil pédagogique aux enseignant-e-s

– ainsi que huit recommandations concernant la conception, la réalisation et l'amélioration de la démarche. Lors de leur visite sur place, les expert-e-s constatent d'importantes différences entre les domaines et les hautes écoles de la HES-SO en ce qui concerne les modalités de mise en œuvre des dispositifs d'évaluation de l'enseignement par les étudiant-e-s, mais surtout le retour d'information fourni aux étudiant-e-s, ainsi qu'aux conseils de domaine et au rectorat. Elles et ils soulignent ainsi la nécessité absolue de réaliser le bilan de la mise en œuvre de la politique-cadre en matière d'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s, encore en état de projet pour l'instant, afin de s'assurer de la cohérence de la réalisation de cette démarche. Les expert-e-s observent ensuite que les évaluations des filières de Bachelor et Master s'effectuent sur la base de 13 critères élaborés par la HES-SO. Ceux-ci portent sur la qualité des contenus d'apprentissage et des modalités d'apprentissage, les conditions cadres et l'assurance qualité de la filière. Elles et ils évaluent positivement le déroulement de ces évaluations, qui combinent une autoévaluation et une expertise externe, et débouchent sur l'élaboration d'un plan d'action faisant l'objet d'un bilan avant le cycle d'évaluation suivant. Elles et ils ajoutent que cette démarche a fait l'objet d'une méta-évaluation et d'une révision au fil des ans, ce qui en fait une procédure solide et bien structurée. Elles et ils encouragent toutefois la HES-SO à réfléchir à la mise en place d'un processus d'évaluation des filières allégé, orienté vers l'amélioration continue, plus agile et basé sur des cycles de réflexion plus courts. Enfin, les expert-e-s notent que la formation continue fait l'objet d'une démarche d'évaluation volontaire, pilotée par le rectorat. Cette démarche vise à vérifier, sur la base de sept standards de qualité fixés dans un guide, si le système d'assurance qualité des hautes écoles respectives inclut la formation continue, dont dépend l'attribution des moyens financiers du rectorat.

Ensuite, les expert-e-s notent que les activités de recherche des domaines sont suivies et pilotées en interne par le biais de rapports annuels d'activité portant sur l'utilisation des attributions financières issues du fonds interne de la HES-SO (fonds de recherche et d'impulsions). En revanche, elles et ils constatent que les entités de recherche ne font pas l'objet d'une évaluation systématique ; cela dépend de l'initiative des hautes écoles respectives et des démarches qu'elles mettent en œuvre pour évaluer leurs activités de recherche. Le rectorat de la HES-SO met toutefois à la disposition des responsables des entités de recherche un guide méthodologique pour les aider à élaborer leur propre démarche d'évaluation. Les expert-e-s constatent que la qualité de la recherche à la HES-SO repose également sur plusieurs mécanismes : l'évaluation des projets de recherche dans le cadre des candidatures à des fonds de tiers (par exemple les fonds d'Innosuisse), le processus de *peer review* pour les publications scientifiques et l'existence dans chaque domaine de la HES-SO d'un comité scientifique chargé de la sélection des projets de recherche. Bien que les expert-e-s suivent les réflexions de la HES-SO, privilégiant l'évaluation des projets de recherche par les pairs, elles et ils estiment que les mesures du système d'assurance qualité prévues pour évaluer les unités de recherche devraient être rendues plus systématiques et soutenues par des évaluations externes.

Concernant les prestations de services, les expert-e-s dressent un bilan similaire : les prestations de services sont évaluées par les hautes écoles composantes de la HES-SO selon des modalités spécifiques, et il n'existe pas de mécanisme d'assurance qualité systématique de ces activités commun à toutes les entités. Elles et ils notent que si la HES-SO a fixé des principes communs pour la qualité des prestations de services dans un document de référence à l'attention des hautes écoles, ces principes ne sont pas contraignants – les hautes écoles peuvent les adapter en fonction de leurs besoins et réalités locales – et n'ont pas encore fait l'objet d'un suivi par le rectorat pour évaluer leur degré de mise en œuvre.

Conclusion

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

Recommandation 8 :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de compléter son système d'assurance qualité par des processus permettant de communiquer systématiquement les résultats d'évaluation des enseignements aux étudiant-e-s et aux instances concernées.

Recommandation 9 :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de compléter son système d'assurance qualité par des processus permettant d'évaluer de manière systématique les unités de recherche et les prestations de services.

Standard 3.3 :

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

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

Description et autoévaluation

Dès le démarrage des travaux de mise en œuvre de la déclaration de Bologne en Suisse, la HES-SO s'est appliquée à en respecter le calendrier, les principes et les objectifs. Aujourd'hui, le cadre de la formation à la HES-SO est un dispositif complet et commun à l'ensemble des filières, qui respecte l'Ordonnance du Conseil des hautes écoles sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses et les principes de l'Espace européen de l'enseignement supérieur (crédits ECTS, cycles d'études, structure modulaire, titres, etc.). Ce dispositif contraignant se compose d'un ensemble de règles, de directives, et de guides, dont l'élaboration, l'application et le respect sont assurés par le dicastère Enseignement, avec l'appui du Conseil Enseignement et de la commission des admissions. Ce dispositif concerne notamment l'admission, l'ouverture de filières ou d'orientations, la conception des programmes, la flexibilisation, la formation tout au long de la vie, la promotion et la diplomation.

La mise en œuvre du dispositif s'est appuyée dès 2004 sur une ferme volonté de mise en commun et de partage d'expériences. Consécutivement à l'Info-Bologne, le dicastère Enseignement a créé une newsletter **Enseignement FOCUS**, publiée 1 à 3 fois par année en fonction de l'actualité, qui renseigne l'ensemble des actrices et des acteurs de la formation sur l'actualité des sujets aux niveaux HES-SO, national et européen. Pour le développement d'un langage commun et d'une compréhension partagée, un **glossaire enseignement**, établi la première fois en 2012 puis mis à jour en 2017, rappelle et explique le cadre de référence selon une approche thématique. Pour compléter ce dispositif, le dicastère Enseignement met à disposition sur intranet l'ensemble des informations et des documents constituant le cadre de référence. Les pages ont été migrées sur un site **SharePoint** dédié, plus ergonomique et améliorant la recherche d'informations. Les filières apportent la preuve qu'elles respectent le cadre et les principes de l'Espace européen de l'enseignement supérieur au travers de la démarche d'évaluation des filières d'études bachelor et master. Le dicastère Enseignement veille à consolider la cohérence et la qualité générale des formations dispensées à la HES-SO et favorise à cette fin le partage de pratiques éprouvées.

Le rectorat s'attache par ailleurs à renforcer le positionnement de la HES-SO sur la scène internationale. Membre du **réseau des hautes écoles spécialisées européennes** ainsi que de **l'association des universités européennes**, la HES-SO participe à des groupes de travail permettant le développement des politiques académiques sur le continent européen comme l'élaboration du rapport sur la **Strategy and organisational structure en 2022**.

Suivant de près le développement en Europe de la reconfiguration des hautes écoles, la HES-SO a intégré en juin 2022 l'alliance européenne **Unita**, université européenne soutenue par le programme Erasmus+. Ce changement majeur permet à la HES-SO d'être aux avant-postes de développements comme les microcertifications – elle codirige le groupe qui en est responsable – ou les diplômes européens – elle a été experte pour le **projet Smartt**, coordonné par l'Alliance Civis. Par l'intermédiaire de sa rectrice, la HES-SO participe aux instances dirigeantes d'Unita et sa voix pèse sur la configuration future des universités européennes. Cette participation contribue sans nul doute à l'inscription de la HES-SO dans les réformes en cours de l'Espace européen de l'enseignement supérieur. Cet engagement de la HES-SO se fait malgré la participation très limitée de la Suisse dans les outils européens, moteurs principaux du soutien à la mise en œuvre de l'Espace européen de l'enseignement supérieur. Parce qu'elle prend appui sur les responsables des missions dévolues aux universités, l'alliance Unita constitue un projet académique majeur. À quoi s'ajoute une visée institutionnelle, puisqu'il s'agit d'inventer un nouveau type de haute école, fruit de l'expérience commune du même cadre de référence (Bologne) dans des environnements culturels et géographiques similaires mais souvent séparés par des limites nationales. Une telle ambition entre en résonance avec la HES-SO en tant que projet interinstitutionnel et intercantonal. Après une première phase d'implication, la HES-SO dispose désormais d'un Unita Office, financé par le biais de l'agence Movetia, et d'une structuration de projet [voir la **décision R 2024/21/59**^{3,50}, et les **modalités de mise en œuvre**^{3,51}]. Les participations HES-SO doivent encore être prioritaires au gré de la valeur ajoutée que les projets Unita peuvent constituer pour la HES-SO.

Parmi les exigences découlant de la déclaration de Bologne en figure une à laquelle la HES-SO est particulièrement attentive : l'insertion professionnelle des diplômées et des diplômés. La HES-SO vérifie le haut niveau d'insertion professionnelle au travers des enquêtes périodiques de l'Office fédéral de la statistique et œuvre à son renforcement continu par des actions visant à accroître les contacts de sa communauté étudiante avec les milieux professionnels, par exemple dans le cadre de **salons de l'emploi** ou de centres de carrière [voir le **Career-center** de la HES-SO Valais-Wallis]. De même, le thème de la flexibilisation des formations et de la formation tout au long de la vie (LLL) fait l'objet d'une attention particulière. La HES-SO a ainsi adopté en 2021 **une stratégie et un plan d'action LLL** permettant de faire le lien entre les publics visés et les dispositifs en vigueur. Cette stratégie devra prochainement être augmentée par un dispositif permettant la mise en œuvre de microcertifications, développement important de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et mis en avant dans le **communiqué** suivant la rencontre interministérielle de Tirana.

La mobilité des personnes aux études ainsi que du personnel au sein de l'Espace européen de l'enseignement supérieur est encouragée par la HES-SO. Pour mettre en œuvre le plan d'intentions sur cet aspect, la HES-SO cherche à élargir encore l'exposition internationale de sa communauté, par le biais de la mobilité, mais également dans le cadre de réflexions touchant à l'internationalisation à domicile, sans mobilité (**internationalisation@home**). La HES-SO possède ainsi des instruments d'encouragement pour le développement d'écoles d'été à travers le programme **Connect**. Ce dernier ouvre aussi les possibilités sur de nouveaux outils comme le Blended Intensive Programme et le Collaborative Online International Learning. Ces outils permettent, par un financement, d'encourager les filières à tester les nouveaux formats.

À côté des outils de gestion de la mobilité, la HES-SO a mis en place un système de bourses de mobilité qui permet aux étudiantes et aux étudiants d'obtenir un soutien pour financer leurs projets de mobilité. Ce soutien est complémentaire aux bourses prévues par le programme de mobilité national (Swiss-European Mobility Programme). La communauté étudiante est ainsi encouragée à suivre une partie de ses études (un semestre, un stage ou le travail de bachelor/master) à l'étranger, une possibilité qui rencontre de plus en plus de succès. Cet effort de la HES-SO a été récompensé par son bon résultat dans [l'étude de Movetia sur l'internationalisation des hautes écoles suisses](#) où la HES-SO atteint quasiment, avec 18,3%, l'objectif de 20% d'étudiant·es avec une expérience internationale.

La gestion de la mobilité repose sur une articulation des compétences entre le rectorat et les hautes écoles. Ces dernières offrent un service de proximité à leur population étudiante et organisent des actions en faveur de son exposition aux enjeux de l'international et de l'interculturalité. Le rectorat, pour sa part, s'engage dans le développement des conditions-cadres de la mobilité. Il apporte un soutien méthodologique dans la reconnaissance des diplômes étrangers et met à disposition un service ad hoc de gestion des risques dans le cadre de la mobilité étudiante. Ce service permet aux étudiantes et aux étudiants d'avoir un accès 24/7 à une assistance en cas de besoin, voire d'organiser un rapatriement. Par ailleurs, la notion de risque s'étend aussi plus largement maintenant avec la mise en œuvre prochainement d'une procédure d'examens des partenariats sur les zones considérées à risque.

La HES-SO entretient d'étroites relations avec l'Université de Savoie-Mont-Blanc et l'Université du Québec à Trois-Rivières dans un réseau appelé « [Relief](#) » et soutenu par un financement de Movetia. La HES-SO coordonne également sur mandat de la Confédération le développement de la coopération scientifique entre les hautes écoles suisses et la [région Moyen-Orient/Afrique du Nord](#) et pilote le [programme international en technologies appliquées pour le développement durable](#) avec les pays émergents de la francophonie. D'autre part, le rectorat tient à jour une base de données [accessible en ligne](#), qui répertorie les établissements d'enseignement supérieur partenaires de la HES-SO et de ses hautes écoles, par pays, par type de partenariat, etc.

Toutes ces actions permettent à la HES-SO de renforcer sa reconnaissance académique sur les plans national et international, reconnaissance qui apporte une valeur ajoutée à l'ensemble de la communauté HES-SO. L'enjeu de la coordination interne reste toutefois entier. L'articulation des initiatives locales, menées par les hautes écoles, à la politique de développement international de la HES-SO, touche à des questions identitaires et de réputation qui restent sensibles [voir aussi le [standard 5.1](#)]. En l'occurrence, l'image des hautes écoles et celle de la HES-SO sont complémentaires et devraient se nourrir mutuellement en faveur du renforcement de la présence internationale de la HES-SO, de ses entités et du personnel d'enseignement et de recherche.

À noter que la HES-SO, de par son organisation, favorise également la mobilité interne, ce qui constitue une richesse dans la perspective de diversifier l'expérience d'apprentissage. La mobilité en Suisse est également bien développée, notamment au travers de coopérations nationales aux niveaux bachelor et master.

Conclusion

L'enseignement à la HES-SO est conforme aux exigences de Bologne. La HES-SO figure en bonne place en matière de mobilité, notamment grâce à son engagement financier, et se rapproche de l'objectif de 20% de mobilité de la stratégie nationale de la Confédération et de l'espace européen de l'enseignement supérieur. La HES-SO est très active au niveau européen ; elle a été la première HES à rejoindre une université européenne (Unita). Les incertitudes de l'évolution de la relation entre la Suisse et l'Union européenne continuent toutefois de peser sur la coopération scientifique, la mobilité et les projets institutionnels. En effet, selon l'issue de la

votation nationale à venir sur les nouveaux accords bilatéraux Suisse-UE, l'association de la Suisse aux programmes-cadres européens (Horizon Europe et Erasmus+) pourrait être remise en question.

Standard : La HES-SO considère ce standard comme entièrement atteint.

Piste de développement :

- Saisir les opportunités offertes par Unita et les programmes européens et internationaux pour développer des partenariats et des programmes, notamment de mobilité, dans toutes les missions.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Le groupe d'expert-e-s constate que l'offre de formation de la HES-SO est en conformité avec l'Ordonnance du Conseil des hautes écoles sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses, consolidant les Directives de Bologne. Selon le système d'études échelonné exigé par l'article 4 de cette ordonnance, la HES-SO propose des formations des deux premiers cycles d'études (Bachelor et Master). La structure de l'offre de formation continue (art. 5) est également respectée (Certificate of Advanced Studies, Diploma of Advanced Studies, Master of Advanced Studies, et autres offres de formation continue). Les expert-e-s notent par ailleurs que la HES-SO utilise le système européen de transfert et d'accumulation de crédits (ECTS) (art. 3), et délivre des titres de Bachelor of Arts et de Bachelor of Science de 180 ECTS ainsi que des titres de Master of Arts et de Master of Science de 90 ou 120 ECTS (art. 12).

De plus, les expert-e-s observent que la HES-SO est en conformité avec les articles 6 à 8 de l'Ordonnance du Conseil des hautes écoles sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses, qui concernent l'admission aux cycles d'études, les passages d'un cycle à l'autre, ainsi que la perméabilité et la mobilité au sein des hautes écoles suisses. Elles et ils constatent que les règlements d'admission en Bachelor et en Master de la HES-SO sont conformes aux bases légales fédérales (Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles, art. 25, et Ordonnance du Conseil des hautes écoles sur l'admission aux hautes écoles spécialisées et aux instituts de niveau haute école spécialisée). Elles et ils remarquent que les règlements des domaines et des hautes écoles, qui doivent être approuvés par le rectorat, précisent les modalités particulières, en se fondant sur le guide de bonnes pratiques de swissuniversities pour le Bachelor ainsi que sur le protocole d'accord entre la Conférence universitaire de Suisse occidentale et la HES-SO. En revanche, les expert-e-s constatent une incohérence dans le document relatif aux admissions aux filières de Master (cf. standard 3.4).

Les expert-e-s notent que le contrôle de l'atteinte des acquis d'apprentissage, c'est-à-dire le respect des descripteurs du cadre de qualifications national (nqf.ch-HS), qui se base sur les descripteurs de Dublin (descripteurs du cadre de qualifications pour l'enseignement supérieur européen, QF EHEA), s'effectue dans le cadre des évaluations des filières (démarche EVALFIL), placées sous la responsabilité du dicastère Enseignement. Les expert-e-s observent que ces évaluations permettent également de vérifier le respect des principes de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur – tels que l'existence de liens entre l'enseignement et la recherche ou de dispositifs permettant la formation continue et le perfectionnement professionnel –, tout en exigeant des activités d'internationalisation en faveur des étudiant-e-s et du personnel. Elles et ils reconnaissent que la HES-SO soutient la dimension européenne du développement des filières d'études par des efforts en matière de flexibilisation et de formation tout au long de la vie (*lifelong learning*), formalisés dans un plan d'action concernant notamment l'accès à la formation par d'autres voies, la perméabilité entre les formations académique et professionnelle, les formes

d'enseignement ou le développement de l'offre de formation continue à travers de microcertifications. Les expert-e-s encouragent la HES-SO à suivre l'évolution européenne en matière de flexibilisation des parcours d'études et estiment que la HES-SO pourrait encore davantage développer cette réflexion sur le premier cycle d'études, par exemple en augmentant l'offre de formation à temps partiel.

Les expert-e-s ajoutent que la HES-SO suit également le taux d'insertion professionnelle de ses diplômé-e-s à l'aide des enquêtes de l'Office fédéral de la statistique et promeut l'insertion professionnelle par le biais de possibilités de réseautage entre les étudiant-e-s et les milieux professionnels. En matière de mobilité, en plus des bourses offertes par le Swiss-European Mobility Programme (SEMP), les expert-e-s soulignent positivement que la HES-SO offre à ses étudiant-e-s des bourses propres de mobilité qui leur permettent de réaliser une partie de leurs études à l'étranger, et qu'elle encourage ses étudiant-e-s à la mobilité interne et en Suisse. Dans son rapport d'autoévaluation, la HES-SO indique qu'elle vise à augmenter le pourcentage d'étudiant-e-s ayant une expérience internationale, le faisant passer de 18% à 20%, ce que les expert-e-s saluent. Les expert-e-s reconnaissent les avancées de la HES-SO en matière de formes de mobilité courte ou de nouvelles possibilités de mobilité qui émergent avec la transition numérique, comme les écoles d'été, les *Blended Intensive Programs* ou les programmes de *Collaborative Online International Learning*.

Les expert-e-s relèvent d'importants efforts en matière d'internationalisation : la HES-SO participe à de nombreux réseaux et programmes internationaux, comme RELIEF (un réseau d'échanges d'institutions d'enseignement supérieur francophones financé par Movetia) ou le programme de recherche appliquée et formation en coopération avec les pays émergents de la francophonie qu'elle pilote. La HES-SO a également obtenu le rôle de Leading House pour le développement et la coopération scientifique entre les hautes écoles suisses et la région du Moyen-Orient et l'Afrique du Nord de la part de la Confédération. De plus, la HES-SO est membre de l'alliance européenne Unita, ce qui lui permet de contribuer au développement de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur et de participer aux projets et enjeux actuels, tels que les diplômes européens ou les microcertifications. Membre des réseaux EUA (European University Association) et UAS4EUROPE (réseau européen de hautes écoles spécialisées), la HES-SO participe également à des groupes de travail dans le cadre de politiques académiques européennes. Les expert-e-s évaluent positivement ces activités, qui confèrent à la HES-SO un rôle exemplaire en matière d'internationalisation dans le domaine suisse des hautes écoles et lui assurent un rayonnement international.

Conclusion

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

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

Description et autoévaluation

Les règles générales d'admission dans les filières de la HES-SO sont fixées par le rectorat dans un [règlement d'admission en bachelor](#)^{3.52} et un [règlement d'admission en master](#)^{3.53}. Ceux-ci chapeautent les dispositions propres à chaque domaine. Des dispositions spécifiques peuvent s'appliquer à une filière particulière, toujours dans le respect des règles fédérales. Ce dispositif, qui s'est constitué progressivement, reflète la diversité des filières et de leur processus de conception depuis la création de la HES-SO. Pour garantir l'équité dans le traitement des admissions, le dicastère Enseignement émet des recommandations qui ont pour conséquence de faire converger les pratiques en vigueur. Lancée en 2020, une étude juridique de l'ensemble des règlements des formations, incluant les admissions, a permis une standardisation qui améliore l'articulation entre les règlements supérieurs et les règlements de filières. Les spécificités disciplinaires se recentrent alors sur les listes des titres d'accès admissibles et les conditions y relatives. Ces dispositions spécifiques, qui sont de la compétence du rectorat, sur proposition des conseils de domaine, précisent les voies d'accès et décrivent le processus d'admission. Tous les règlements et toutes les dispositions d'application sont consultables sur [internet](#).

Une commission des admissions représentant l'ensemble des domaines s'assure de l'application cohérente de la réglementation par l'échange de pratiques et l'anticipation de nouvelles problématiques en matière d'admission, d'admission sur dossier et de validation des acquis de l'expérience. En particulier, elle vérifie la conformité des règles et des pratiques d'admission des filières au règlement d'admission HES-SO et en dresse un bilan annuel à l'intention du rectorat. Son travail est complété par les activités des commissions d'admission des différentes hautes écoles, dont la responsabilité est notamment de traiter les cas particuliers. Le dicastère Enseignement agit en soutien, par exemple en publiant chaque année un mémento des admissions compilant l'ensemble des règles et des critères d'admission par pays pour le niveau bachelor. Il met également à disposition des services des admissions un registre des titres étrangers qui informe sur chaque titre et l'institution qui le délivre, propose une recommandation et recense les précédentes décisions d'admission le concernant. Ce registre est en cours de révision afin de donner une information encore plus précise aux hautes écoles. D'une manière générale, la HES-SO s'appuie sur les travaux de la Commission admission et équivalence de swissuniversities pour les équivalences à la maturité gymnasiale. Pour les maturités professionnelles et spécialisées, les recommandations de reconnaissance sont dans le guide précédemment cité. Finalement, le dicastère Enseignement a mis à disposition un portail spécifique pour les admissions dans Cockpit-Drive renforçant le pilotage du dispositif pour l'ensemble des actrices et acteurs de la HES-SO.

L'accès aux filières de la HES-SO peut être limité. Plusieurs raisons peuvent mener à la régulation des admissions. Ce peut être dans l'objectif de garantir l'employabilité des diplômées et des diplômés, comme dans le cas du domaine Musique et Arts de la scène, en veillant à une bonne adéquation entre formation et besoins du tissu artistique. L'admission peut également se trouver limitée par un nombre restreint de places de formation, pour des raisons infrastructurelles ou, comme dans le cas du domaine Santé, parce que la capacité d'accueil de personnes aux études dans les institutions sociosanitaires est elle-même limitée. La régulation est un processus de sélection qui intervient lorsque le nombre de candidatures dépasse le nombre de places de formation vacantes. Chaque année, dans le cadre du processus budgétaire, le comité gouvernemental fixe le nombre de places à pourvoir dans les filières régulées, sur proposition des conseils de domaine concernés et du rectorat. Pour les domaines Santé et Travail social par exemple, la sélection repose sur des tests validés scientifiquement et organisés par un prestataire externe, lequel a été choisi à l'issue d'une adjudication conforme aux appels d'offres des marchés

publics. Le prestataire agit pour le compte des hautes écoles, dans des conditions qui garantissent l'équité de traitement entre toutes les personnes candidates à l'admission dans une même filière. Ce dispositif de sélection fait l'objet d'un suivi permanent et d'informations au comité gouvernemental [voir [l'état des lieux des travaux relatifs à la régulation dans les domaines Santé et Travail social](#)^{3.54} ; accès limité aux expertes et experts].

Les principes d'admission sont également applicables pour les formations continues. Le règlement de la formation continue a été revu en 2024 et précise les critères applicables par public selon le niveau de formation.

Au niveau de la diplomation, la HES-SO délivre un diplôme unique dont le processus de signature et de validation est sous la responsabilité du dicastère Enseignement. Les diplômées et les diplômés reçoivent ainsi en fin de formation un « kit » de diplomation standard comprenant le diplôme avec des éléments de sécurité spécifiques, un supplément au diplôme conforme aux standards Unesco/Commission européenne et un bulletin de notes. Tous ces documents sont standardisés dans l'application de gestion des études (AGE) et sont soumis à une validation par le dicastère Enseignement. Un projet d'envergure – Évolution AGE (EVA) – a été lancé en 2023 afin de faire évoluer les usages de l'outil selon un référentiel commun impliquant d'harmoniser les processus en amont d'AGE. Les premiers résultats sur les admissions sont attendus prochainement.

Le recueil systématique de la HES-SO est accessible, via [l'intranet](#), à toute la communauté de la HES-SO. Il rassemble de manière exhaustive des textes fondamentaux comme les règlements, les directives et autres dispositions d'application en vigueur. De plus, tous les textes applicables aux étudiantes et aux étudiants se trouvent sur les [pages internet](#) de la HES-SO. De leur côté, les hautes écoles publient également leurs règlements internes. La publication systématique des dispositions concernant les personnes aux études n'était pas garantie il y a encore quelques années. Une amélioration significative a été observée en la matière depuis la création en 2013 de la commission intercantonale de recours de la HES-SO. Une de ses recommandations a été précisément que la publication soit systématique. Le rectorat publie également sur internet la [jurisprudence](#) rendue par la commission. La transparence sur les décisions de la commission peut être considérée comme l'une des causes de la diminution du nombre de recours déposés, passés de 19 à neuf recours par an durant les cinq dernières années.

En cas de désaccord sur une décision, les personnes candidates ou déjà étudiantes peuvent saisir l'autorité de décision par voie de réclamation. Si cette voie ne permet pas de régler le différend, elles peuvent faire recours en première instance auprès de l'autorité compétente définie pour chaque haute école. Ainsi, chaque haute école a ses propres dispositions applicables aux procédures de réclamation et de recours en première instance. Les décisions prises sur recours peuvent être attaquées en deuxième instance auprès de la commission intercantonale de recours de la HES-SO. Instance indépendante composée de juges issus des cantons partenaires, la commission intercantonale de recours remet au rectorat un rapport annuel par lequel des pistes d'amélioration peuvent être envisagées. Ainsi en a découlé une prise de conscience de la nécessité d'une publication systématique des textes réglementaires en vigueur dans les hautes écoles, ou des conseils quant à la production des dossiers par les instances inférieures.

Comme déjà évoqué, l'un des défis auxquels la HES-SO est confrontée au quotidien relève de sa capacité à garantir la prise de décision juste et équitable, non seulement face à l'admission, mais également tout au long du parcours académique de l'étudiante ou de l'étudiant. Cette exigence s'exprime en particulier dans le cadre de filières multisites. Des processus bien balisés comme l'admission, l'ouverture, l'évaluation des filières ou l'édition des diplômes offrent des opportunités d'harmoniser les pratiques au sein d'une filière qui se déploie dans plusieurs hautes écoles. Toutefois, le risque de disparités entre hautes écoles reste bien réel. Ainsi, dans une

même filière, une note de 3,8 peut conduire dans une haute école à la remédiation, alors que dans une autre, elle peut être arrondie à 4, seuil de réussite. Ce genre de disparités est étroitement lié à l'histoire de la HES-SO, qui laissait dans les années 2000 une très large autonomie aux hautes écoles dans la conduite des filières. À l'exception du domaine Travail social, et dans une moindre mesure du domaine Santé, les filières multisites pouvaient souvent ressembler à des filières totalement distinctes. Aujourd'hui, la construction des programmes s'oriente davantage selon l'approche par compétences, bien que cette démarche ne soit pas encore généralisée sur l'entier des programmes. Les étudiantes et les étudiants peuvent justifier de compétences identiques au moment d'entrer sur le marché du travail, mais le chemin pour acquérir ces compétences peut différer ; chaque haute école peut colorer son programme en fonction de ses points forts, souvent développés pour répondre à un besoin professionnel local. Toutefois, la structure organisationnelle multisites de la HES-SO continue à être un défi pour l'organisation de l'enseignement. Avec l'évolution des outils numériques comme l'intelligence artificielle, la robustesse de l'évaluation comme du déroulement des examens (*proctoring*) devient un enjeu majeur, largement adressé par les projets pédagogiques des filières et hautes écoles.

Lors de la période 2021-2024, un nombre important de plans d'études cadres a été revu, permettant le développement d'un écosystème de formation commun comprenant des règles académiques et de promotion communes, et des profils de compétences identiques, indépendamment de la haute école qui offre la filière. L'introduction de volumes ECTS par axes d'enseignement permet aux hautes écoles de mettre en œuvre des programmes avec des volumes ECTS communs. Grâce à ces révisions, on a pu introduire progressivement une approche pédagogique par compétences, une revalorisation des formations en emploi et la relation avec les milieux professionnels par des formations plus intégrées.

Conclusion

La HES-SO dispose d'un corpus réglementaire et de dispositifs solides qui lui permettent d'assurer le respect, dans toutes les hautes écoles et pour toutes les filières, des critères d'admission, d'évaluation des acquis d'apprentissage et de délivrance des titres, y compris dans les filières multisites. Si les évaluations des prestations des étudiantes et des étudiants peuvent varier d'une haute école à l'autre, même au sein d'une même filière, l'approche par compétences adoptée par les plans d'études cadres (PEC) communs à l'entier d'une même filière HES-SO assure un même profil de compétences pour chaque filière site. Certaines filières de la HES-SO doivent toutefois encore se doter d'un PEC ou réviser le leur dans ce sens.

Standard : La HES-SO considère ce standard comme entièrement atteint.

Pistes de développement :

- Mettre en œuvre les décisions d'amélioration du dispositif de régulation dans les domaines Santé et Travail social, en particulier s'agissant des voies d'accès.
- Finaliser la révision resp. l'adoption des plans d'études cadres pour l'entier des filières HES-SO et généraliser l'approche par compétences sur l'ensemble des programmes.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

D'après l'analyse du rapport d'autoévaluation et de ses annexes, les expert-e-s notent que le rectorat de la HES-SO arrête les règles générales d'admission pour les premier et deuxième cycles d'études dans deux règlements d'admission, en se basant sur les articles 25 et 73 de la Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE) ainsi que sur l'Ordonnance du Conseil des hautes écoles sur l'admission aux hautes écoles spécialisées et aux instituts de niveau haute école spécialisée

(Ordonnance d'admission HES). Pour l'admission aux études de Bachelor, les expert-e-s relèvent que la HES-SO suit le guide de bonnes pratiques de swissuniversities. En revanche, pour l'admission aux études de Master, elles et ils signalent que la HES-SO indique le même document au lieu de s'appuyer sur un document de meilleures pratiques relatives à l'admission aux études de Master, comme la liste de concordance de swissuniversities. Elles et ils constatent que, sur proposition des domaines, le rectorat ratifie des dispositions propres à ces derniers et aux filières d'études, définissant les voies d'accès et le processus d'admission spécifiques aux disciplines concernées. Elles et ils notent également qu'une commission des admissions, composée du ou de la vice-recteur-trice Enseignement et son adjoint-e, un représentant par domaine, des invités permanents ou ponctuels (des représentant-e-s de l'enseignement secondaire deux, du service juridique ou de l'unité statistiques), est responsable d'assurer l'application systématique des réglementations en vigueur. Les expert-e-s observent qu'il existe également, au sein des hautes écoles, des commissions d'admission, qui sont responsables du traitement des cas particuliers, soutenues par le dicastère Enseignement. Les expert-e-s estiment que les processus d'admissions sont dûment documentés : le dicastère Enseignement publie chaque année un mémento présentant l'ensemble des règles et critères d'admission pour le niveau Bachelor, ainsi qu'un registre des titres étrangers, qui est en cours de révision ; il a également créé un portail dédié aux admissions dans Cockpit-DRIVE, l'instrument de traitement des données de la HES-SO. Elles et ils précisent que tous les règlements d'admission, les voies de recours et de réclamation possibles (responsabilité pour les procédures de recours en première instance : hautes écoles ; responsabilité pour les procédures de recours en deuxième instance : Commission intercantonale de recours) ainsi que la jurisprudence correspondante sont publiés et accessibles sur le site internet de la HES-SO. Lors de la visite sur place, les expert-e-s constatent que le système d'assurance qualité de la HES-SO a su détecter et corriger les différences dans les notations des étudiant-e-s, mais que les prérequis d'admission (aux filières, aux différents modules) nécessitent encore un travail d'optimisation. Enfin, elles et ils estiment que la révision des plans d'études cadre est une bonne démarche et encouragent la HES-SO à la mener à bien.

Les expert-e-s constatent que la délivrance des diplômes est régie par le règlement sur l'émission des titres de la HES-SO, selon lequel les étudiant-e-s reçoivent leur diplôme, un supplément au diplôme et un bulletin de notes, ces documents étant standardisés dans l'application de gestion des études.

Conclusion

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

Domaine IV : ressources

Standard 4.1 :

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

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

Description et autoévaluation

Ressources financières

En tant qu'établissement intercantonal de droit public, la HES-SO est essentiellement financée par les collectivités publiques, d'abord les cantons partenaires, puis la Confédération. Le financement fédéral (subside forfaitaire basé pour 85% sur le nombre d'étudiant·es et pour 15 % sur la performance en matière de recherche et sur le transfert entre enseignement et recherche) est garanti par la Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE). Le financement des cantons partenaires et les taxes d'études sont régis par la convention intercantonale sur la HES-SO, et les contributions des autres cantons, par l'accord intercantonal sur les hautes écoles spécialisées (AHES). La pérennité des ressources est ainsi garantie par un ancrage dans des dispositions de rang légal et se concrétise par l'engagement que les autorités législatives des cantons partenaires ont pris en ratifiant la convention intercantonale, de durée illimitée. À noter qu'un canton ne peut se départir de la convention qu'après un préavis de quatre ans, durant lesquels il continue à assumer ses obligations financières.

Les montants reçus par la HES-SO sont en grande partie distribués dans les hautes écoles et servent à couvrir différents frais inhérents d'abord à la formation de base (78%), ensuite aux infrastructures (8%), puis au fonds de recherche et d'impulsions (FRI) (8%). Ce fonds vise deux buts : d'une part, la partie « recherche », qui représente environ 85% du total, est utilisée pour le financement de base de la recherche ; d'autre part, la partie « impulsions », de l'ordre de 15% du total, désigne le financement d'impulsions dont la réalisation incombe en grande partie au rectorat, qu'il s'agisse d'instruments d'encouragement (p. ex. la mobilité étudiante, l'évaluation des filières ou le bilinguisme) ou de projets, comme la participation de la HES-SO au Paléo Festival Nyon. Le reste est réparti entre la formation pratique (3%) et les charges communes (3%), qui correspondent au budget des services centraux de la HES-SO (les coûts des services du rectorat, y compris les salaires du personnel, et des dépenses mutualisées liées p. ex. à l'informatique ou aux bibliothèques). Une synthèse financière est publiée chaque année dans le rapport annuel.

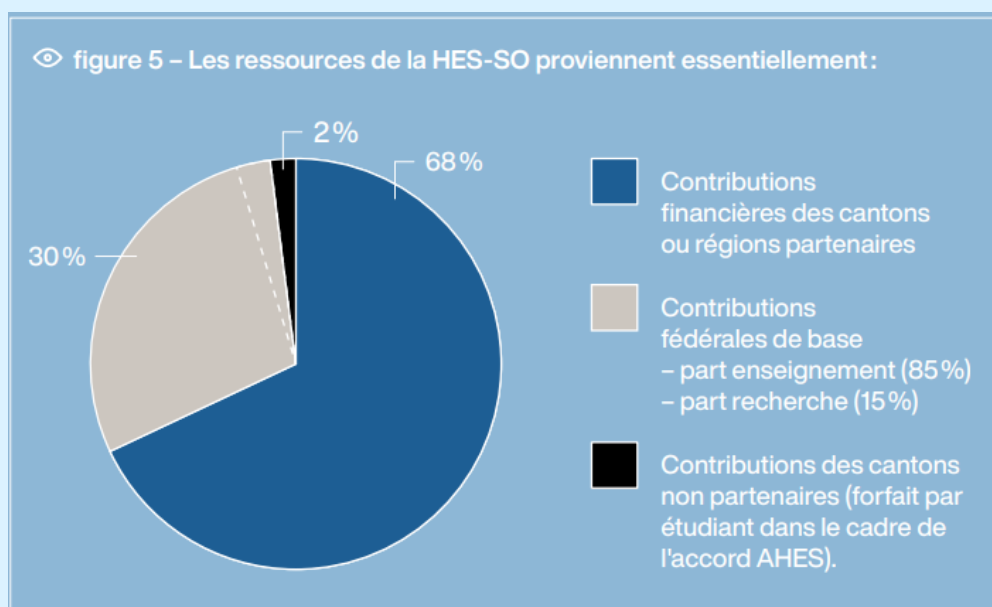


Figure 10 – Ressources de la HES-SO. Source : **Petit guide (de survie) pour les élu·es étudiant·es (et les autres...)**

👁 figure 7 – Les montants reçus par la HES-SO sont ensuite distribués dans les hautes écoles pour couvrir différentes utilisations:

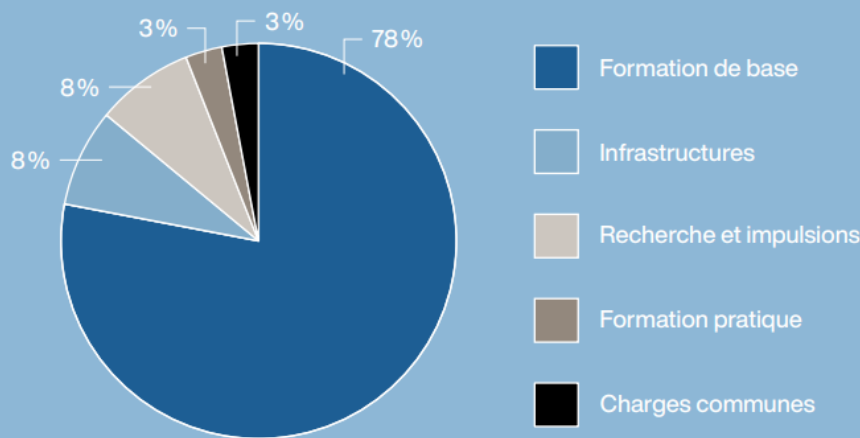


Figure 11 – Utilisation des ressources. Source : [Petit guide \(de survie\) pour les élu-es étudiant-es \(et les autres...\)](#)

Conformément à la convention intercantonale, les hautes écoles de la HES-SO perçoivent directement les taxes d'études et les revenus des prestations de services et des mandats ou projets de recherche. S'y ajoutent, le cas échéant, des contributions directes du ou des cantons qui hébergent la haute école, en vue de financer les « conditions locales particulières » (CLP), liées par exemple au niveau des salaires ou des loyers, qui n'est pas uniforme sur l'ensemble du territoire, ou des missions additionnelles au mandat HES-SO, en lien avec la stratégie cantonale. Les cantons partenaires peuvent également utiliser les CLP pour combler les éventuels déficits sur les charges courantes ou les infrastructures qui peuvent survenir dans les hautes écoles dont ils ont la tutelle.

Le budget HES-SO 2025 est d'environ 585 MCHF, hors montants perçus directement par les hautes écoles. Le budget de financement de la HES-SO est adopté annuellement par le comité gouvernemental, alors que le budget de fonctionnement de chaque haute école est adopté par l'autorité compétente, en fonction du statut privé ou public de la haute école. La HES-SO dispose toutefois d'un système comptable unifié, doté de procédures communes et d'une norme comptable unique (modèle comptable harmonisé pour les cantons et les communes, MCH2).

Le financement de base de la recherche continue par ailleurs d'être un important point d'attention. La part cantonale de financement au FRI reste inférieure au plafond des 10% des charges totales de la HES-SO fixé par la convention intercantonale et peine à couvrir les activités permettant l'acquisition de fonds de tiers (contact avec les terrains, préparation des requêtes, valorisation, etc.), activités qui sont rarement financées par les bailleurs de fonds. L'augmentation du volume de la recherche, très importante ces dernières années, se traduit pourtant par un besoin accru du financement de base pour permettre au personnel de recherche d'obtenir le temps nécessaire à ces activités. On constate encore par ailleurs des disparités entre hautes écoles, en fonction des conditions locales particulières et des politiques managériales, qui influent également sur les capacités à acquérir des fonds de tiers. Cet enjeu du financement de base de la recherche est un problème structurel pour la HES-SO. Il a été identifié comme un objectif stratégique tant durant la période 2021-2024 que 2025-2028, sans parvenir à une solution durable satisfaisante [voir aussi [standard 3.1](#)]. À noter toutefois que les cantons peuvent financer directement les activités de recherche de leurs hautes écoles via les CLP.

Le modèle financier désigne la mécanique financière de la HES-SO, l'ensemble des options qui sont arrêtées pour construire les budgets. Pour chaque cycle quadriennal, un plan financier de développement^{3.09} (PFD) détermine l'enveloppe globale maximale sur la base de laquelle s'élabore le budget annuel. Le PFD s'accompagne d'un règlement financier^{3.55}, également conclu pour quatre ans. Les deux documents, adoptés par le comité gouvernemental, constituent des annexes à la convention d'objectifs quadriennale conclue entre le comité gouvernemental et le rectorat de la HES-SO.

Les modalités de redistribution au sein de la HES-SO des montants perçus des cantons reposent pour l'essentiel sur des bases techniques (enveloppes par filières-sites, adaptées en fonction de l'évolution des effectifs étudiants). S'il est vrai que ces modalités rendent le modèle financier actuel beaucoup plus prévisible que le précédent en vigueur jusqu'en 2016 (financement « par têtes », directement lié au nombre d'étudiantes et d'étudiants) et qu'il assure ainsi aux cantons une meilleure maîtrise de leurs contributions, le modèle financier est devenu de plus en plus complexe en raison de la multiplication des paramètres à prendre en compte. Il constitue parfois un frein à l'efficacité et n'est pas toujours incitatif. C'est pourquoi les cantons ont donné mandat au rectorat d'élaborer pour la période 2029-2032 un nouveau modèle financier moins complexe et plus lisible, permettant également une conduite financière plus efficace sur une base plus robuste [voir aussi le [standard 2.1](#)].

La dimension « mécaniste » du modèle financier limite toutefois la capacité de mise en œuvre des objectifs stratégiques communs [voir le [standard 1.2](#)]. Actuellement, l'essentiel des impulsions financières nécessaires à de tels projets relève de fonds spécifiques, limités à une période quadriennale, parfois reconduits mais sans être pérennisés au titre des charges courantes. Ainsi qu'en attestait le rapport final de l'audit organisationnel de la HES-SO réalisé par le bureau eConcept en 2020-2021, sur demande du comité gouvernemental [voir le [rapport eConcept](#)^{2.09}, accès limité aux expertes et experts], la complexité du modèle financier limite la capacité d'autonomie institutionnelle de la HES-SO sur ce plan.

La pratique de financement cantonal direct des hautes écoles, via les CLP, est nécessaire, car elle permet d'ajuster les budgets de fonctionnement des hautes écoles de la HES-SO en fonction des réalités différentes entre les cantons ou de financer des axes stratégiques spécifiques aux cantons. Mais le modèle financier actuel pose aussi des problèmes. D'un côté, le financement direct des hautes écoles par les cantons apporte des déséquilibres entre composantes, certains cantons ayant de plus grandes capacités financières que d'autres. Le risque existe, et on le voit en matière de recherche [voir supra et [standard 3.1](#)], que ces déséquilibres impactent la qualité des missions académiques. Avec le temps, l'éventail des activités financées par les CLP a également eu tendance à s'élargir en interprétant le cadre établi par la convention intercantonale, ce qui a tendance à accentuer les problèmes liés à cet instrument.

D'autre part, le modèle financier n'équilibre pas cette pratique des CLP par un dispositif similaire à même de soutenir les efforts communs confiés à la HES-SO par le biais de la convention d'objectifs. La HES-SO dispose bien d'un fonds de compensation pour le soutien à l'enseignement mais le rôle dévolu au rectorat et au comité directeur consiste en la coordination stratégique et académique de l'ensemble des hautes écoles, de même que la conduite des domaines, qui ne sont que très peu associés à une autonomie d'allocation des moyens. Or, c'est bien à ces instances de la HES-SO qu'incombe la responsabilité d'assurer la qualité globale des prestations fournies par les hautes écoles indépendamment de la diversité des moyens alloués aux différents sites.

S'agissant du contrôle interne et de la gestion des risques, chaque haute école confie la révision de sa comptabilité financière à un auditeur externe, parfois de son choix, alors que la comptabilité

analytique est révisée par un auditeur unique, selon un processus commun pour l'ensemble de la HES-SO.

La HES-SO atteste la conformité de son système de contrôle interne (SCI) dans le cadre de l'audit annuel. Chaque haute école dispose d'un SCI pour son périmètre d'activité. En matière de gestion des risques, la matrice des risques institutionnels du rectorat [voir la [méthodologie de suivi](#)^{3.56} et la [matrice 2024](#)^{3.57}; accès limité aux expertes et experts] compte actuellement 22 risques classés dans neuf catégories (académique, énergétique, financier, gouvernance/identité, informatique, politique, RH, sanitaire, sécurité). Lesquels sont suivis par un comité ad hoc et passés en revue (révisés et pondérés) annuellement par le rectorat. Les hautes écoles disposent de leur propre mécanisme pour la gestion des risques. Un forum qualité sur « la gestion des risques dans les hautes écoles : aspects théoriques et cas pratiques » en 2020 a permis de partager bonnes pratiques et informations utiles, mais un alignement entre les risques identifiés au niveau local et ceux perçus par le rectorat pour la HES-SO reste encore à venir.

Ressources humaines

Concernant les ressources humaines, la HES-SO compte, au 31 décembre 2023, 19'161 personnes sous contrat, une bonne partie étant des vacataires engagés parfois à de faibles taux d'occupation, pour 4490 équivalents plein temps (EPT). Toutefois, le rectorat de la HES-SO n'est pas employeur de l'entier du personnel. La convention intercantonale attribue en effet aux hautes écoles la compétence de nommer et gérer leurs personnels en veillant pour le personnel d'enseignement et de recherche (PER) à la stricte application des dispositions communes édictées par la HES-SO [voir aussi [standard 4.2](#)]. Les 13 hautes écoles disposant de l'autorité d'engagement, auxquelles s'ajoute le rectorat en tant qu'employeur du personnel des services centraux, assurent ainsi la gestion du PER et du personnel administratif et technique (PAT). Leurs responsabilités comprennent en particulier le recrutement, la gestion administrative, l'évaluation des prestations, le développement des compétences et la promotion de la relève. Toutes appliquent des règles et des politiques qui leur sont propres, et qui sont, pour certaines, imposées par les autorités cantonales. Les conditions matérielles de travail (rémunération, vacances, prévoyance professionnelle, etc.) relèvent de leur propre responsabilité et ne sont pas harmonisées à l'échelle de la HES-SO.

Les services du rectorat sont chargés du relevé du personnel à l'intention de l'Office fédéral de la statistique (OFS) et du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (Sefri), et à des fins de pilotage interne [voir aussi [standard 2.2](#)].

Le taux d'encadrement était en 2023 au niveau global HES-SO de 13,5 étudiant-es par EPT du corps enseignant, avec bien sûr une variation importante en fonction des domaines : 5,4 pour Musique et Arts de la scène, 9,4 pour Ingénierie et Architecture, 9,6 pour Design et Arts visuels, 12,5 en Santé, 15,7 pour Travail social et 24,2 pour Économie et Services.

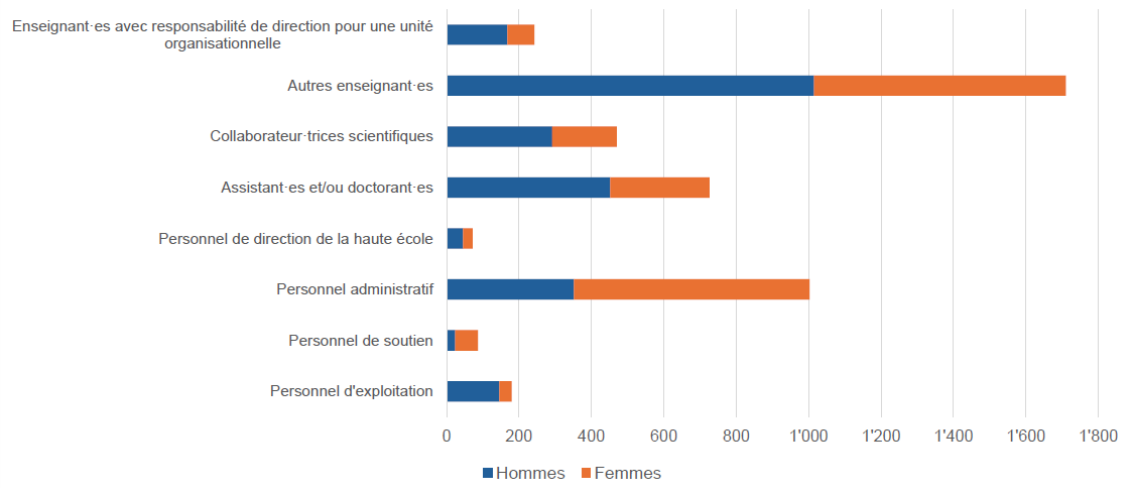


Figure 12 – Personnel en EPT de la HES-SO en 2023 par catégorie SIUS et par genre.
Source : HES-SO, **Relevé du personnel**

Infrastructures

Sur le plan des infrastructures, l'hébergement des hautes écoles est assuré par les collectivités responsables, qui mettent à leur disposition, par la construction ou la location, les infrastructures nécessaires à la réalisation de leurs missions. Les hautes écoles assurent l'entretien courant des bâtiments. De plus en plus, les investissements réalisés reposent sur des partenariats public-privé, ce qui démontre l'attractivité des hautes écoles vis-à-vis du secteur privé. Parmi les réalisations récentes, citons **Energypolis** qui héberge à Sion les activités de la haute école d'ingénierie mais aussi une section de l'EPFL, le **campus HEAD** à Genève ou le bâtiment **Mozaïk** qui accueille à Fribourg la HETS et la HEdS. Parmi les grands projets en chantier, citons notamment le nouveau bâtiment pour l'**EDHEA** attendu pour la rentrée 2026 ou le centre coordonné de compétences cliniques, un centre de simulation pour la Haute école de santé Vaud, HEdS-La Source, l'Université de Lausanne et le Centre hospitalier universitaire vaudois dont la mise en service est également prévue pour septembre 2026.

Ressources informatiques

La mutualisation des ressources informatiques constitue un enjeu sensible pour la HES-SO depuis sa création. Le développement d'applications de gestion communes à l'ensemble des hautes écoles a démarré sitôt les premières filières ouvertes. Les applications pionnières, comme l'application informatique de gestion académique des écoles (AGE), qui repose sur le logiciel IS-Academia, l'application de gestion financière Oracle E-Business Suite (AGF) et l'application de gestion des projets (AGP), ont rapidement été complétées par d'autres technologies communes, comme l'accès au réseau Eduroam, la gestion des accès Switch, ou plus récemment le développement de l'archive ouverte ArODES.

L'enjeu réside précisément dans l'utilisation de ces ressources communes sachant que les hautes écoles ont longtemps mis en œuvre des solutions informatiques propres leur permettant de répondre de manière précise à leurs besoins spécifiques. Dans certains cas, la mutualisation s'est imposée, comme pour le centre d'exploitation et de calcul commun, hébergé par la HES-SO Fribourg, ou le centre de compétences Cyberlearn, confié à la HES-SO Valais-Wallis, qui met à disposition de toute la communauté HES-SO la plateforme d'apprentissage en ligne Moodle. Comme écosystème central d'e-learning de la HES-SO, Cyberlearn est devenu, depuis sa création en 2014, un pilier indispensable de l'enseignement. Sa robustesse a permis un passage rapide à l'enseignement en ligne lors de la crise de la Covid-19. Après dix-neuf ans d'utilisation

avec une croissance exponentielle, la plateforme a connu en 2023 une révision critique de son architecture technique. Des mesures ont été prises pour assurer la stabilité, la sécurité et l'introduction de nouvelles fonctionnalités.

Le développement commun des systèmes d'information bénéficie depuis 2021 d'une approche structurée grâce à un schéma directeur numérique (SDN) quadriennal dont la mise en œuvre est suivie par le conseil stratégique du numérique (CSN) pour les aspects « métiers » et un DSI Board pour les aspects techniques, avec une information régulière au rectorat et au comité directeur. Les priorités du SDN pour les périodes 2021-2024 puis 2025-2028 portent sur la transformation des métiers avec le numérique, et la révision des grands AGx (AGE, AGP et AGF) [voir le [schéma directeur numérique 2025-2028 et évolution numérique des métiers à l'horizon 2030](#)^{3.58}, note au comité gouvernemental, 2024]. Après des années de sous-investissement, il devient en effet urgent de remplacer ou faire évoluer ces applications, certaines, comme AGE, étant menacées à moyen terme d'obsolescence. Il s'agit cependant de projets complexes. Après des années de développement organique et tentaculaire pas toujours maîtrisé, ces applications doivent maintenant se recentrer sur le cœur de métier et le développement de standards communs, non seulement pour assurer la qualité des données et donc la capacité de pilotage [voir aussi [standard 2.2](#)], mais également pour délimiter le périmètre des appels d'offres pour de nouvelles solutions. Ces travaux sont en cours grâce à un fonds spécial pour les infrastructures informatiques créé par le comité gouvernemental pour la période 2025-2028 [voir la décision [CG 2024/3/10](#)^{3.59}].

Ressources documentaires

Un grand nombre de ressources documentaires et électroniques sont à la disposition de la communauté HES-SO. Il s'agit de bases de données spécialisées, de revues académiques ou de livres dans les domaines de l'enseignement et de la recherche de la HES-SO. Selon le public cible, ces ressources sont disponibles sur abonnement pour l'ensemble des hautes écoles ou seulement pour certains domaines. La coordination nationale menée ces dernières années dans l'offre bibliothéconomique des hautes écoles, caractérisée notamment par l'intégration à la [Swiss Library Service Platform](#), a intensifié le travail entre les bibliothèques de la HES-SO. L'effort de coordination interne a notamment abouti à la création en 2022 d'une direction de l'information scientifique au sein du Centre de l'information scientifique de la HES-SO (CISO), basé à la HEG-Genève (filiale Information documentaire). Le CISO a pour mission principale de mettre en œuvre la stratégie globale de l'information scientifique de la HES-SO. Il soutient aussi les professionnel·les de l'information scientifique dans les domaines nécessitant des compétences pointues, en particulier pour les services liés à l'*open science* (formations continues, etc.) [voir la [convention CISO](#)]. Les négociations menées au niveau national par le consortium des bibliothèques universitaires suisses et swissuniversities permettent en outre à la HES-SO de bénéficier d'accords Read&Publish avec des éditeurs scientifiques tels que Springer ou Elsevier. Au-delà de l'accès aux publications, les chercheuses et chercheurs de la HES-SO peuvent ainsi publier des articles en libre accès dans les grandes maisons d'édition.

Conclusion

La HES-SO dispose des ressources nécessaires pour assurer de manière pérenne son fonctionnement et son développement. La provenance, l'affectation et les conditions du financement sont transparentes. Le modèle financier est toutefois devenu d'une extrême complexité et doit être simplifié en vue de la période 2029-2032. En outre, une attention particulière doit être portée à la capacité de pilotage stratégique et académique, dans le respect du principe de subsidiarité.

Standard : La HES-SO considère ce standard comme partiellement atteint.

Pistes de développement :

- De concert avec le comité directeur, proposer au comité gouvernemental un nouveau modèle financier 2029-2032, en assurant la possibilité pour l'institution de répondre aux priorités stratégiques définies par les cantons via la convention d'objectifs quadriennale [voir aussi [standard 1.2](#)].
- Mener à terme les travaux de refonte des AGx et soutenir l'harmonisation des pratiques de saisie et d'utilisation des outils [voir aussi [standard 2.2](#)].

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Sur la base du rapport d'autoévaluation et des documents annexes, les expert-e-s constatent que la HES-SO dispose globalement des ressources nécessaires pour assurer sa pérennité et atteindre ses objectifs stratégiques. Elles et ils émettent toutefois des réserves quant aux garanties financières suffisantes et à leur mode d'attribution, qui pourraient limiter la capacité de la HES-SO à atteindre pleinement les objectifs stratégiques.

D'abord, les expert-e-s notent que les ressources en termes de personnel s'élèvent à presque 19'200 personnes sous contrat, soit près de 4'500 équivalents plein-temps. Elles et ils relèvent cependant que ces contrats ne sont pas nécessairement conclus avec le rectorat, la convention intercantonale désignant 14 employeurs distincts. Le rectorat n'est employeur que du personnel des services centraux, tandis que les 13 hautes écoles de la HES-SO sont responsables de la nomination et de la gestion de leur personnel, dans le respect des dispositions communes édictées par la HES-SO. Les expert-e-s précisent que ces dispositions communes correspondent à un catalogue de fonctions datant de 2014 pour le personnel d'enseignement et de recherche, et portent essentiellement sur les qualifications et compétences exigées. En revanche, les modalités de recrutement, de gestion administrative, d'évaluation, de développement et de promotion varient en fonction des règlements et politiques propres à chaque haute école, de même que les conditions matérielles de travail (rémunération, prévoyance professionnelle, congés, etc.). Elles et ils estiment que, même si le rectorat relève les statistiques du personnel pour les transmettre à l'Office fédéral de la statistique, il manque une vue d'ensemble des personnels dans les hautes écoles (cf. pour cet aspect également le [standard 4.2](#)). Elles et ils considèrent qu'il serait souhaitable que le rectorat dispose de données pertinentes sur l'ensemble du personnel. Les expert-e-s relèvent également l'absence d'un alignement stratégique en matière de politique de ressources humaines – notamment en termes d'égalité ou de développement de carrières – et considèrent qu'une telle politique, élaborée en étroite collaboration avec les entités responsables, commune à l'ensemble de la HES-SO et appliquée de manière cohérente et systématique, pourrait contribuer à garantir une égalité en matière de ressources humaines, à assurer des ressources adéquates et donc à atteindre les objectifs stratégiques de la HES-SO en la matière. En ce qui concerne le soutien à l'enseignement et à l'apprentissage des étudiant-e-s, le taux d'encadrement moyen de la HES-SO en 2023 était de 13.5 étudiant-e-s par équivalent plein-temps du corps enseignant. Les expert-e-s reconnaissent les difficultés de la HES-SO à trouver du personnel répondant à ses exigences, notamment en ce qui concerne le double profil de compétences recherche-pratique pour son personnel d'enseignement et de recherche, mais encouragent la HES-SO à prendre également en compte d'autres profils, qui seront soutenus par des mesures de développement internes, afin de renforcer la formation de sa propre relève (cf. à cet aspect également sous le chapitre 5 la discussion du thème ciblé choisi par la HES-SO).

Ensuite, concernant les ressources en termes d'infrastructures, les expert-e-s notent à nouveau une importante délégation de responsabilités : si les collectivités responsables assurent l'hébergement des hautes écoles de la HES-SO, ces dernières sont responsables d'assurer

l'entretien courant des bâtiments. En revanche, les expert-e-s notent que la HES-SO poursuit le développement de ses systèmes d'information communs selon une approche structurée, axée sur la révision des applications de gestion communes et la transformation numérique des métiers. Elles et ils saluent le fait que ce développement est soutenu par le conseil stratégique du numérique ainsi que par un comité composé des directions des systèmes d'information. Un fonds spécial a par ailleurs été dédié à la révision des applications de gestion communes pour la période 2025-2028. Les expert-e-s relèvent que les ressources documentaires, comprenant des bases de données spécialisées, de revues académiques ou de livres, sont coordonnées en interne par la direction de l'information scientifique au sein du Centre de l'information scientifique de la HES-SO, qui apporte du soutien aux responsables de l'information scientifique des domaines et qui est responsable de la mise en œuvre de la stratégie de l'information scientifique de la HES-SO.

Enfin, en ce qui concerne les ressources financières, les expert-e-s notent que la HES-SO publie une synthèse financière dans son rapport annuel et y fait preuve de transparence quant à la provenance et à l'affectation des financements par les collectivités publiques, ainsi qu'aux conditions qui y sont liées. Elles et ils s'interrogent néanmoins sur les modalités d'établissement du plan financier et sur l'adéquation des moyens financiers pour la réalisation des priorités stratégiques de la HES-SO. De manière générale, les expert-e-s soulignent la complexité du système de financement de la HES-SO, dont le modèle financier repose sur de nombreux paramètres et n'est pas suffisamment coordonné avec la planification stratégique (cf. également le standard 2.1). C'est la raison pour laquelle les cantons partenaires de la HES-SO ont mandaté le rectorat d'élaborer un nouveau modèle financier pour la période 2029-2032, plus efficace et moins complexe. Les expert-e-s soutiennent cette démarche et insistent sur la nécessité de prévoir des moyens financiers suffisants pour garantir la mise en œuvre des priorités stratégiques quadriennales convenues entre le rectorat et le comité gouvernemental. Les expert-e-s constatent que, pour l'instant, chaque cycle quadriennal s'accompagne d'un plan financier et d'un règlement financier, sur la base desquels sont élaborés les budgets annuels. Ces trois documents – plan financier, règlement financier et budget de financement annuel – sont adoptés par le comité gouvernemental de la HES-SO, tandis que les budgets de fonctionnement des hautes écoles sont adoptés par les autorités compétentes respectives. Les sources de financement principales de la HES-SO proviennent donc de ses cantons partenaires (68%) et de la Confédération (30%), dont 85% des subsides sont alloués sur la base du nombre d'étudiant-e-s et 15% sur la base de la performance en matière de recherche et de transfert entre enseignement et recherche. Les 2% restants sont assurés par les contributions des cantons non partenaires (forfait par étudiant dans le cadre de l'accord intercantonal sur les hautes écoles spécialisées). Les expert-e-s notent que les collectivités responsables sont tenues à leur engagement financier par la convention intercantonale et, au niveau national, par la Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE), garantissant ainsi la pérennité de ces ressources financières. Les entretiens de la visite sur place ont confirmé aux expert-e-s qu'un besoin de cohésion institutionnelle et d'unanimité est également ressenti au niveau politique. Elles et ils relèvent que les taxes d'études, les revenus des travaux de recherche et d'autres prestations de services sont perçus directement par les hautes écoles. Ils elles notent que, conformément à la convention intercantonale, le ou les cantons responsables peuvent allouer des contributions directes aux hautes écoles pour financer les conditions locales particulières, dues par exemple aux niveaux des salaires et des loyers, ou à des missions complémentaires exigées par les stratégies cantonales. Ce modèle de financement cantonal direct peut, en effet, conduire à des capacités financières inégales entre les différentes composantes de la HES-SO, ce que les expert-e-s estiment perfectible, notamment en ce qui concerne le financement des prestations de recherche et la mobilisation de fonds de tiers. Les expert-e-s précisent que, pour l'année 2025, la HES-SO dispose d'un budget d'environ 585 millions de francs, redistribué sur la base d'enveloppes par filières-sites, en fonction du nombre

d'étudiant-e-s. La grande majorité de ces fonds est ainsi distribuée aux hautes écoles : 78% pour la formation de base, 6% pour les infrastructures, 6% pour la recherche et 3% pour la formation pratique. Les charges communes (c'est-à-dire les services du rectorat) touchent les 3% restants. Dans ce contexte, même s'il existe un fonds de compensation pour le soutien à l'enseignement, les expert-e-s soulignent que les tâches communes confiées au rectorat et au comité directeur, notamment la coordination stratégique et académique des hautes écoles et la gestion des domaines, ne sont pas couvertes par les moyens qui leur sont alloués. Elles et ils estiment ainsi que le champ d'action institutionnel de la HES-SO concernant la réalisation des priorités stratégiques, et donc sa capacité de direction subsidiaire, est également réduit par le fait que le financement de projets visant à atteindre des objectifs stratégiques communs dépend de fonds spécifiques à durée limitée.

Conclusion

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

Condition 2 :

La HES-SO, avec sa collectivité responsable, garantit des moyens financiers suffisants pour la réalisation de ses priorités stratégiques, tout en simplifiant son modèle financier et en assurant la transparence.

Recommandation 10 :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO d'élaborer, en étroite collaboration avec les entités responsables, une politique du personnel institutionnelle afin de garantir l'adéquation de ses ressources humaines et l'atteinte de ses objectifs stratégiques à long terme.

Standard 4.2 :

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

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

Description et autoévaluation

De par sa nature décentralisée, la HES-SO compte 14 employeurs. La convention intercantonale (art. 48) prévoit toutefois que la HES-SO dispose de règles communes [voir la **typologie des fonctions**^{3,60}] concernant les qualifications à l'engagement, les fonctions ainsi que les missions des personnels d'enseignement et de recherche. Ces règles permettent une compréhension commune des exigences relatives aux fonctions académiques de niveau tertiaire universitaire tout en renforçant le double ancrage professionnel et académique qui caractérise les HES. Elles sont conformes à la **recommandation** du Conseil suisse des hautes écoles du 22 mars 2022

relative aux critères de qualification pour le personnel enseignant des hautes écoles. Pour le reste, y compris les questions de recrutement et d'évaluation périodique, les personnels restent soumis à leur employeur conformément au droit public des cantons/régions parties prenantes de la convention.

La typologie des fonctions, dans laquelle sont inscrites ces règles communes, ancre le principe, fondamental pour les HES, du double profil de compétences qui implique à la fois une activité scientifique et un ancrage sur les terrains professionnels. Par exemple, pour accéder à la fonction de professeure ou professeur HES ordinaire, il faut à la fois disposer d'une expérience de recherche significative, attestée par un titre de doctorat ou une expérience de conduite de recherche jugée équivalente, et d'une expérience professionnelle ou artistique d'au moins cinq ans en lien avec le domaine enseigné. Dans le champ artistique, du design ou de l'architecture, l'activité de création ou d'interprétation de haut niveau peut être considérée comme équivalente à l'activité de recherche ; et la réputation ou l'importance des expositions, concerts ou créations peuvent, quant à elles, être jugées équivalentes au titre académique exigé à l'engagement.

Ce double profil pour le PER est indispensable pour garantir l'orientation pratique des enseignements et des travaux de recherche, mais il reste un réel défi dans le processus de recrutement des meilleurs spécialistes. Cette exigence implique aussi pour la relève un chemin de carrière atypique et non linéaire passant nécessairement par une expérience professionnelle pratique avant de viser des fonctions professorales. À moyen et long terme, cette exigence pourrait se traduire par une pénurie de personnel dans certains domaines. La HES-SO est bien consciente de ces enjeux qui font l'objet d'une attention particulière dans le plan d'intentions 2025-2028.

C'est pourquoi la HES-SO développe depuis 2017, avec le soutien financier de la Confédération, des projets pour renforcer l'un ou l'autre axe de ce double profil. En 2017-2020, dix personnes ont ainsi pu bénéficier de mesures spécifiques d'immersion dans les milieux de la recherche ou professionnels. Ce projet a particulièrement révélé le besoin de la relève du PER HES-SO ayant avant tout un profil académique de renforcer son ancrage avec les milieux de pratique. C'est sur cette base qu'en 2023, la HES-SO a lancé son **Centre de compétences duales**, abrégé CC², avec pour mission de permettre à la relève du PER de la HES-SO de consolider son double profil de compétences recherche ↔ pratique. Le CC² propose une formation continue en ligne intitulée « Introduction à la mobilisation des connaissances ». Cette formation permet à la relève du PER d'acquérir des outils théoriques et pratiques pour renforcer l'appropriation et la mise en œuvre des connaissances scientifiques dans la pratique. Ce programme innovant en Suisse et co-construit avec des expertes et experts du bassin HES-SO vise pour sa première volée de formation une vingtaine de personnes qui recevront une attestation de formation en mobilisation des connaissances à insérer dans leur dossier professionnel.

En plus de cette double compétence académique et professionnelle, la typologie des fonctions exige une qualification didactique, qui peut être acquise dans un délai de trois ans après l'engagement. La HES-SO a ainsi développé une **attestation didactique**, adossée au **référentiel de compétences de l'enseignant·e HES-SO**^{3,61}, délivrée par le Centre HES-SO de développement professionnel DevPro. Cette attestation est obligatoire pour les professeur·es ordinaires, associé·es et assistant·es ainsi que les maîtres d'enseignement engagé·es à 50% et davantage, la logique étant que seules les personnes avec une charge d'enseignement suffisante sont soumises à cette obligation, ce qui exclut les membres du corps intermédiaire, les chargé·es de cours et les vacataires, qui peuvent bien entendu suivre les formations sur une base volontaire. Si l'on connaît le nombre d'attestations délivrées chaque année (81 en 2021, 73 en 2022, 86 en 2023, 120 en 2024 consécutivement à un effet de rattrapage), le suivi de la proportion du corps enseignant titulaire d'une attestation didactique HES-SO en regard du nombre de personnes qui

ont l'obligation de l'obtenir n'est pas encore stabilisé. De plus, le dispositif est parfois perçu comme une contrainte et les modalités qui l'accompagnent sont peu connues. Cela dit, après participation aux cours, les personnes engagées dans le processus constatent que le dispositif apporte une réelle plus-value à leur pratique propre. La visibilisation de cet effet devrait donc être renforcée.

L'évaluation périodique du personnel d'enseignement et de recherche, du ressort de chaque employeur, se déroule généralement sur deux tableaux. D'une part, une évaluation annuelle peut avoir lieu dans le cadre de l'établissement prévisionnel du programme d'activités de chaque enseignante et de chaque enseignant pour l'année académique à venir, selon un instrument intitulé « feuille de charge », ou « feuille d'activité ». D'autre part, des informations peuvent être collectées dans le cadre de l'évaluation des enseignements par les étudiant·es, et utilisées dans le cadre d'une appréciation périodique des compétences didactiques et scientifiques.

Pour soutenir la mise en œuvre de la typologie des fonctions, la HES-SO a par ailleurs élaboré en 2020 une [Charte sur les carrières](#)^{3.62} du PER qui pose une compréhension commune et des principes partagés pour le recrutement et la gestion des carrières du PER, y compris son évaluation pour laquelle elle encourage une approche collective. Le texte s'inscrit dans le contexte européen marqué par les principes de la [Charte européenne du chercheur et du Code de conduite pour le recrutement des chercheurs](#). La HES-SO est par ailleurs, depuis 2019, signataire de la [Declaration on Research Assessment \(DORA\)](#) et, depuis 2022, signataire de l'accord sur la réforme de l'évaluation de la recherche et membre de la Coalition for Advancing Research Assessment ([CoARA](#)). L'ambition est de promouvoir une évaluation plus compréhensive et qualitative de l'activité de recherche, évaluation qui reconnaisse pleinement la diversité des résultats, des pratiques et des activités qui contribuent à la qualité et surtout à l'impact sociétal de la recherche. Dans cette optique, la HES-SO contribue activement au chapitre national de Coara ainsi qu'au groupe « Towards Transformations : Transdisciplinarity, Applied/Practice-Based Research ».

En parallèle, des travaux ont été menés autour de la Charte sur les carrières dans le but de construire une [annexe de bonnes pratiques](#). Fruit d'un travail collaboratif du groupe des répondantes et répondants RH, cette annexe pose un ensemble d'éléments en termes de pistes, actions ou recommandations permettant ainsi aux hautes écoles de s'approprier localement les principes émis par la charte tout en favorisant leur mise en œuvre. Au-delà de la charte, il s'agit également de construire ensemble et mettre en œuvre des pratiques d'évaluation et de recrutement qui renforcent notre inscription dans les nouvelles logiques d'évaluation de la recherche et des carrières, dans l'optique d'une mise en œuvre de DORA et de Coara.

D'autre part, la HES-SO s'est attelée à promouvoir un modèle simplifié de feuille d'activité pour le PER. Le mode de planification et de suivi des activités du personnel d'enseignement et de recherche joue en effet un rôle dans le positionnement de l'institution et la posture académique de son personnel. Un assouplissement du système à la HES-SO était souhaité pour être plus conforme à la réalité et aux attentes d'une institution de niveau tertiaire A. Un [règlement](#)^{3.63} adopté en mars 2021 pose le principe commun d'une répartition forfaitaire des charges entre les missions dans une logique de charge globale. La mise en œuvre s'avère toutefois plus complexe que prévu et un bilan doit encore être effectué.

La mise en œuvre de la typologie des fonctions peut varier sur certains aspects d'un canton à l'autre mais un premier bilan fait en 2021 confirme qu'elle est désormais implantée dans l'ensemble des hautes écoles de la HES-SO [voir le [rapport de suivi des conditions](#)]. En l'absence d'un employeur unique, le rôle du rectorat est de promouvoir le cadre commun, d'identifier les éventuels points d'attention et de favoriser le partage de pratiques éprouvées.

La seconde phase de l'évaluation, qui vise à mesurer l'atteinte des objectifs initiaux de la typologie des fonctions, est en cours. Les résultats seront connus fin 2025. Ces objectifs se situent à deux niveaux. En interne, la typologie vise à favoriser le développement du personnel, la clarté des missions liées aux fonctions et la mobilité aussi bien verticale (relève) qu'entre hautes écoles, en tenant compte des principes d'égalité et de diversité. Vis-à-vis de l'externe, la typologie des fonctions doit renforcer la capacité de la HES-SO et de son personnel d'enseignement et de recherche à jouer un rôle de premier plan dans l'espace académique national, voire international, tout en valorisant le double ancrage professionnel et académique du personnel d'enseignement et de recherche constitutif des HES.

La nomination et la gestion du personnel administratif et technique est également du ressort des hautes écoles, en accord avec les dispositions cantonales en vigueur.

Pour le personnel des services du rectorat, les postes sont systématiquement mis au concours et le recrutement se fait par un comité avec l'appui du service des ressources humaines. Une évaluation a lieu chaque année selon un processus clairement défini et dans une logique de soutien et de développement professionnel. Les processus RH sont clairs et facilement accessibles sur un [site SharePoint](#) dédié.

Conclusion

La HES-SO a mis en place plusieurs instruments pour assurer, sur la base de dispositions communes, la qualification du personnel d'enseignement et de recherche et suit la mise en œuvre de ces dispositions. Pour le reste, elle s'appuie sur les dispositions cantonales en vigueur, conformément au partage de compétences en matière de ressources humaines tel que prévu par la convention. Le double profil de compétences reste toutefois un point sur lequel la HES-SO porte toute son attention. Par ailleurs, la mise en œuvre du nouveau règlement sur la feuille d'activité pour le PER implique des changements de nature organisationnelle et opérationnelle, variables selon les bases légales cantonales et les spécificités disciplinaires.

Standard : La HES-SO considère ce standard comme largement atteint.

Pistes de développement :

- Développer des initiatives pour renforcer le double profil de compétences, encourager l'engagement des personnes répondant à ce profil et les soutenir dans une perspective de relève.
- Procéder au bilan de la mise en œuvre du règlement-cadre sur la feuille d'activité du personnel d'enseignement et de recherche au sein de la HES-SO et en tirer les enseignements.
- Mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation de la typologie des fonctions.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

D'après l'analyse du rapport d'autoévaluation et de ses annexes, ainsi que des entretiens de la visite sur place, les expert-e-s constatent que la HES-SO assure la qualification et l'évaluation de son personnel principalement par le biais des bases légales des cantons, qui sont responsables du recrutement et de l'évaluation du personnel des hautes écoles respectives, conformément au principe de partage des compétences en matière de ressources humaines défini dans la convention intercantonale.

Les expert-e-s notent d'abord que, en vertu de la convention intercantonale, la HES-SO définit des règles communes relatives aux qualifications et aux missions du personnel d'enseignement

et de recherche. Ces règles, établies en novembre 2014 dans le document intitulé « Typologie des fonctions », sont jugées conformes à la Recommandation du Conseil des hautes écoles relative aux critères de qualification pour les enseignants des hautes écoles de mars 2022. Les expert-e-s estiment que la HES-SO vise, avec cette typologie, à garantir que le personnel d'enseignement et de recherche dispose des qualifications appropriées pour ses tâches au sein d'une haute école spécialisée, c'est-à-dire qu'il possède à la fois une expérience de la recherche et une expérience professionnelle ou artistique. Les expert-e-s saluent les efforts de la HES-SO pour soutenir ce double profil de compétences : la HES-SO a notamment créé un centre de compétences duales pour accompagner et soutenir son personnel d'enseignement et de recherche dans le développement de son double profil de compétences recherche-pratique. Les expert-e-s soulignent également le fait que la typologie de fonctions de la HES-SO exige, outre la qualification académique, une qualification didactique, qui doit être acquise au plus tard trois ans après l'engagement et confirmée par une attestation. Cette attestation certifie une expérience d'enseignement d'au moins deux ans dans une haute école spécialisée, ainsi que la capacité à enseigner, validée par la direction concernée sur la base de l'évaluation des enseignements dispensés, et une formation didactique d'une durée minimale de quinze jours. Pour répondre à ce dernier critère, la HES-SO propose, via son centre de développement professionnel, des formations spécifiques en pédagogie et en didactique. Cette attestation est obligatoire pour les professeur-e-s (ordinaires, associé-e-s et assistant-e-s) et pour les maîtres d'enseignement (engagé-e-s à 50% ou plus), mais elle reste facultative pour les autres membres du personnel d'enseignement (chargé-e-s de cours, vacataires).

Les expert-e-s soulignent toutefois que les personnels des hautes écoles sont toujours employés conformément au droit public de leurs canton ou région respectifs. Elles et ils notent que le recrutement et l'évaluation du personnel d'enseignement et de recherche relèvent donc de la responsabilité des hautes écoles, qui réalisent généralement une évaluation annuelle dans le cadre de l'élaboration du programme d'activités annuel de l'enseignant-e (dans le cadre d'une feuille d'activité, appuyée par un règlement-cadre établi par le rectorat). Les discussions menées lors de la visite sur place ont permis aux expert-e-s de vérifier que les résultats des évaluations des enseignements par les étudiant-e-s sont également discutés dans le cadre de ces entretiens annuels.

Si les expert-e-s saluent les différentes mesures d'accompagnement du rectorat en matière de gestion de ressources humaines décrites ci-dessus, elles et ils estiment malgré tout que la HES-SO ne dispose pas de tous les instruments nécessaires et efficaces pour garantir la qualité et la cohérence des processus de recrutement, de promotion et d'évaluation par les différentes entités responsables pour l'ensemble du personnel. Elles et ils considèrent que, comme mentionné sous le standard 4.1, la HES-SO devrait dresser un état des lieux de son personnel, y compris des processus d'engagement et d'évaluation périodique, afin de pouvoir élaborer des principes communs. Une telle démarche contribuerait au bon fonctionnement des processus concernés et à l'efficacité du rectorat, qui disposerait ainsi de données consolidées et pertinentes sur l'ensemble du personnel. Elles et ils ajoutent que cette vue d'ensemble pourrait être établie via un processus de retour et que les principes communs devraient permettre de respecter les conditions légales des différentes entités.

Conclusion

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

Recommandation 11 :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO d'établir une vue d'ensemble des processus de qualification et d'évaluation de l'ensemble de son personnel, afin de pouvoir développer des principes communs.

Standard 4.3 :

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

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

Description et autoévaluation

À la HES-SO, le développement des compétences (p. ex. pédagogiques et numériques), soit la formation continue du personnel, comme le recrutement et l'évaluation, est du ressort de chacun des 14 employeurs. Cela dit, plusieurs initiatives existent à l'échelle de la HES-SO pour le développement des compétences du personnel, en particulier le personnel d'enseignement et de recherche (PER). Une bonne partie du PER dispose d'ailleurs jusqu'à 10% de son temps de travail pour se former (pourcentage dans la feuille d'activité pour le Perfectionnement professionnel individuel). Un temps qui est surtout consacré au développement des compétences disciplinaires au contact direct ou indirect de la communauté scientifique ou artistique. Les hautes écoles de la HES-SO ont par ailleurs un système de congé scientifique pour le corps professoral, même si les modalités varient d'un employeur à l'autre.

Depuis 2003, le centre HES-SO de développement professionnel **DevPro** propose un catalogue semestriel de formations destinées en priorité au PER [voir le **Programme de formation 2024**], même si quelques cours s'adressent également à un public plus large. Le gros du catalogue porte sur la pédagogie et la didactique (la plupart des cours pouvant compter pour l'attestation didactique, voir aussi **standard 4.2**), avec des « fondamentaux » mais aussi des « élargissements » pour un public plus averti. Un enjeu pour DevPro est d'attirer ce public déjà formé pour l'accompagner dans une mise à jour régulière de ses compétences pédagogiques. Les titulaires d'une attestation didactique qui voudraient développer une expertise plus poussée peuvent suivre une formation certifiante [**CAS en pédagogie de l'enseignement supérieur**]. Une demi-douzaine de certificats sont délivrés chaque année.

Les cours pour le personnel enseignant sont alignés sur le **référentiel de compétences de l'enseignant-e HES-SO**^{3,61} dont une nouvelle version a été adoptée en 2021. Des formations sont également ciblées sur des thématiques de recherche, en lien avec le **référentiel HES-SO de compétences pour la recherche orientée vers la pratique**^{3,64}, révisé en 2024. Quelques chiffres à titre indicatif pour l'année 2024 : 171 formations organisées (44 ont été annulées faute d'un nombre suffisant d'inscriptions), dont 23% à distance, pour une participation totale de plus de 1400 personnes [voir le **rapport d'activité** pour plus de détails].

Les chiffres montrent toutefois que les domaines artistiques sont peu friands de l'offre de DevPro qui répond moins à leurs besoins spécifiques. Des contacts sont en cours pour tenter de développer, en collaboration avec ces domaines, des formations ciblées pour le personnel

enseignant des disciplines artistiques. Ces développements, comme d'autres, figurent dans un mandat de prestations signé chaque année entre DevPro, la HES-SO Fribourg qui héberge le centre et le rectorat [voir le [mandat de prestations 2025](#)^{3.65}]. Des objectifs stratégiques sont fixés pour chaque période quadriennale. Les relations entre la HES-SO et la HES-SO Fribourg relatives au Centre DevPro sont formalisées dans une [convention](#)^{3.66}.

Un enjeu important pour la HES-SO concerne bien sûr l'évolution des pratiques enseignantes face à la montée en puissance de l'intelligence artificielle. La HES-SO a mis sur pied en 2023 un [groupe de pilotage de l'intelligence artificielle](#) pour préciser le positionnement institutionnel sur cette question, cadrer les pratiques et fournir des ressources utiles, notamment des [principes directeurs pour une bonne administration de l'IAG dans l'enseignement](#) et un [Guide réflexif pour une utilisation transparente de l'intelligence artificielle générative dans l'enseignement](#). Avant l'arrivée de ChatGPT, la HES-SO a pu développer sa compétence en matière de numérique, notamment grâce au programme P8 Digital skills financé par la Confédération. Un [Centre de compétences numériques \(CCN\)](#) a ainsi pu voir le jour en 2019 pour fédérer les expertises internes en matière de digitalisation de l'enseignement. Durant la période 2021-2024, le CCN a pu financer des projets d'enseignant·es en matière de digitalisation. La HES-SO s'est par ailleurs dotée en 2022 d'un [cadre de référence de la compétence numérique](#) pour accompagner le développement des compétences de son personnel en la matière. Des formations sur le numérique et l'intelligence artificielle sont régulièrement proposées au catalogue DevPro, ainsi que dans le cadre de partenariats avec d'autres hautes écoles, comme la formation [digitalskills@Fribourg](#), fruit d'une collaboration entre la HES-SO Fribourg et l'Université de Fribourg. Le positionnement institutionnel sur le numérique et l'intelligence artificielle s'accompagne de réflexions – certes encore timides – sur l'impact environnemental [voir [standard 2.4](#)] et les questions de genre [voir [standard 2.5](#)].

Le corps enseignant peut également bénéficier d'un soutien pédagogique sur mesure, soit par un conseiller ou une conseillère pédagogique de proximité (CPP), c'est-à-dire en poste dans la haute école de la personne enseignante, soit, à défaut, directement par le Service d'appui au développement académique et pédagogique (SADAP). La dotation en personnel pour le conseil pédagogique est cependant très inégale d'une haute école à l'autre, certaines n'ayant pas du tout de personnel dédié ou à un taux d'occupation très faible avec un cahier des charges réduit, alors que d'autres (comme la HEdS-La Source, la HES-SO Fribourg, la HE-Arc ou la HES-SO Valais-Wallis) ont mis sur pied des équipes entières de CPP dédiées au développement pédagogique. Le SADAP, qui offre son soutien de manière subsidiaire, ne peut malheureusement pas répondre à toutes les demandes individuelles de l'institution. Il doit réserver son accompagnement individuel (quelques dizaines de personnes par an) aux questions en lien avec les formations qu'il délivre ou avec les dossiers institutionnels (l'EEE p. ex.). Il développe surtout des actions au bénéfice du plus grand nombre (production de ressources pédagogiques, formations, animation de réseaux, etc.), offrant notamment un service de soutien institutionnel aux responsables des filières et programmes d'études, dont il anime la communauté de pratique, constituée de 180 membres (dont 80 responsables de filières stricto sensu). Il soutient également l'[innovation et l'expérimentation pédagogiques](#). Un appel à projets d'innovation pédagogique existe depuis 2014. Les fonds à disposition pendant la période 2021-2024 ont permis de soutenir un projet annuel à hauteur de 100'000 francs par an. Un guichet permanent de soutien aux initiatives pédagogiques a permis de soutenir sur la même période 31 projets de 5000 francs maximum chacun. Les [projets soutenus](#) sont valorisés sur le site internet de la HES-SO et lors d'une journée annuelle d'innovation pédagogique qui peut rassembler jusqu'à 150 personnes.

Par ailleurs, l'équipe de Cyberlearn, le centre e-learning de la HES-SO, soutient le corps enseignant pour tout ce qui touche à l'utilisation de la plateforme Moodle et au développement de projets techno-pédagogiques institutionnels (veille, exploration d'outils, notamment dans le

domaine de l'intelligence artificielle). DevPro, le SADAP et Cyberlearn, en collaboration avec les CPP et les responsables de filières, constituent l'écosystème HES-SO de pédagogie de l'enseignement supérieur.

Pour sa part, le personnel administratif et technique a accès au catalogue de formation délivré par DevPro, ainsi qu'à celui offert par son employeur, dans la limite des financements disponibles. Par exemple, la HES-SO Fribourg a élaboré un cours destiné aux cadres intitulé « [Leadership@HES-SO-FR](#) ». Un programme similaire existe à la HES-SO Genève [voir le programme [Conduire un collectif](#)]. Ces initiatives permettent de développer une culture de conduite et de gestion en cohérence avec les valeurs, le cadre normatif et les orientations stratégiques des hautes écoles de la HES-SO. Toujours à Genève, citons également le programme « Pix – Évaluation et développement des compétences numériques », mis sur pied par le [Bureau de la stratégie numérique](#) de la HES-SO Genève. Articulé sur le référentiel de compétences digitales de l'Union européenne [DigComp](#), Pix permet aux membres du PER et du PAT d'évaluer et de renforcer leur niveau de compétences numériques, indépendamment du niveau initial. Depuis 2021, plus de 230 collaborateurs et collaboratrices de la HES-SO Genève ont utilisé ce dispositif. Une démarche de certification a également été mise en place pour la communauté étudiante et le personnel de l'institution, accompagnée d'un plan de communication. Enfin, les cadres supérieurs ont aussi accès à l'offre de l'association [Higher Education Management](#), qui regroupe les hautes écoles spécialisées et pédagogiques suisses. Cette association propose une offre de formation continue autour d'un programme exécutif d'une quinzaine de jours et de séminaires d'un ou deux jours sur une thématique managériale spécifique. La participation des cadres supérieurs de la HES-SO au programme exécutif varie d'une édition à l'autre, en fonction des recrutements, de l'intérêt et des disponibilités.

Les modalités en matière de promotion et de développement de carrière relèvent des employeurs de la HES-SO. La typologie des fonctions [voir aussi [standard 4.2](#)] sert toutefois de cadre commun pour déterminer les conditions de passage d'une fonction académique à l'autre.

Même si elle n'offre pas de formation de 3^e cycle, la HES-SO est néanmoins active en matière de formation doctorale. Elle accueille dans ses instituts et laboratoires près de 200 collaborateurs et collaboratrices de recherche au bénéfice d'une immatriculation pour un 3^e cycle dans une université suisse ou étrangère. Deux tiers d'entre eux réalisent leur thèse sous la codirection d'un membre du corps professoral de la HES-SO. La HES-SO développe des partenariats avec les hautes écoles universitaires pour faciliter et formaliser les conditions-cadres relatives au doctorat. Ainsi, quatre accords-cadres sur la formation de 3^e cycle ont été signés avec les universités de Lausanne, Genève et Neuchâtel ainsi qu'avec l'EPFL. Des accords plus spécifiques ont aussi été établis, par exemple, entre la HEAD et l'EPFL pour l'accès des personnes effectuant un doctorat à la HEAD à l'école doctorale Architecture et sciences de la ville. Certains de ces partenariats vont plus loin, comme celui entre la HES-SO et l'Université de Neuchâtel qui a permis l'ouverture en 2022 de l'[Institut transdisciplinaire en travail social](#) pour créer une filière doctorale en travail social. D'autres partenariats ont été établis avec des universités étrangères, dans les domaines artistiques, de la santé et du travail social notamment. Citons, à titre d'exemple, le programme doctoral [ArtSearCH](#), qui réunit les hautes écoles d'art de la HES-SO et permet d'accéder à une école doctorale en recherche-crédation, en collaboration avec six institutions universitaires françaises qui délivrent le titre. D'autres hautes écoles font des choix de collaboration très ciblés, comme l'EHL, qui a mis sur pied un partenariat avec la Claremont Graduate University pour son programme de [Doctorate of Business Administration](#).

Au travers de ces initiatives, la HES-SO poursuit l'objectif d'encourager la réalisation de thèses orientées vers la pratique, dans la perspective de multiplier les profils combinant un haut niveau de compétence scientifique et un fort ancrage professionnel ou artistique. Les chiffres montrent

toutefois que plus des deux tiers des doctorats réalisés à la HES-SO le sont par des personnes titulaires d'un master HEU. Les titulaires de masters HES ne représentent que 28% de la population totale selon le relevé des doctorant-es de 2023. Cette situation s'explique en partie par le caractère conjoint de certaines filières, comme le MSc en Sciences infirmières, coporté par la HES-SO et l'Université de Lausanne, mais on constate tout de même des tendances de fond. D'une part, les titulaires d'un master HES sont souvent moins au courant que les titulaires de masters HEU de la possibilité qu'ils ont de réaliser un doctorat dans le contexte d'une HES. D'autre part, le processus d'immatriculation sur dossier est parfois plus complexe pour les personnes titulaires d'un master HES (crédits à compléter, codirection obligatoire, méconnaissance de la formation de type HES, etc.). Il est à cet égard paradoxal de constater que les personnes diplômées d'un master HES ont plus de facilités à accéder à un cursus doctoral dans une université sise à l'étranger que dans une université suisse. Néanmoins, le nombre de personnes qui réalisent un doctorat au sein de la HES-SO a fortement augmenté au cours des dernières années.

Pour cette raison, en 2018, la HES-SO a mis en place le **Bureau d'appui et de coordination de la formation doctorale**, en collaboration avec l'Université de Lausanne et avec le soutien financier de swissuniversities. Ce bureau offre un accompagnement individualisé, des formations et des ressources tant aux (futurs) doctorantes et doctorants qu'aux membres du corps professoral qui les encadrent.

En parallèle, une **enquête interne**^{3.67} réalisée en 2021 sur les pratiques de soutien aux doctorantes et doctorants au sein des hautes écoles de la HES-SO a montré qu'il était indispensable de poursuivre l'effort de soutien spécifique à celles et ceux qui font une thèse (clarification du statut, temps protégé, encadrement) et à celles et ceux qui les encadrent (valorisation de l'activité au sein de la carrière académique) ; de continuer à fournir le soutien institutionnel à la formation doctorale au sein de la HES-SO. Pour les personnes effectuant un doctorat, le besoin de soutien porte en particulier sur le démarrage de la thèse (processus d'immatriculation, trouver une codirection HEU) et sa fin (dégager suffisamment de temps pour la rédaction). Depuis, un partenariat a aussi été concrétisé avec la **Conférence universitaire de Suisse occidentale (CUSO)** pour donner aux doctorantes et doctorants de la HES-SO un accès aux programmes doctoraux disciplinaires et au programme transversal de compétences génériques de la CUSO. Depuis 2022, 100'000 francs sont réservés chaque année pour financer des bourses doctorales de fin de thèse. Treize bourses ont pu être octroyées sur la période 2022-2024. Le rectorat a également libéré en 2023, dans le cadre d'un projet spécifique, la somme de 280'000 francs pour mettre en place des bourses doctorales au sein des domaines artistiques.

Dans la mesure où le double profil de compétences est exigé pour l'accès aux fonctions académiques, un parcours purement linéaire (parcours seulement académique ou parcours seulement pratique) n'est pas suffisant pour les membres du corps intermédiaire qui visent ce type de fonctions. Par exemple, dans le cas où une personne détenant un doctorat n'a pas d'expérience pratique ou artistique préalable, celle-ci doit acquérir une expérience non académique dans les milieux économiques, sociosanitaires ou culturels avant d'être admissible à des fonctions académiques HES. Le **Centre de compétences duales CC²** [voir aussi standard 4.2] peut être sollicité, si besoin, pour un accompagnement dans la consolidation du double profil de compétences attendu dans les HES. À noter toutefois que l'exigence du double profil de compétences peut être interprétée différemment selon chaque haute école. Le bilan en cours de la typologie des fonctions apportera des éléments d'analyse [voir aussi **Thème ciblé HES-SO**].

Conclusion

La HES-SO dispose avec DevPro, le SADAP et Cyberlearn d'un dispositif robuste pour le développement professionnel de son PER alors que le PAT bénéficie d'une offre de formation

continue selon les dispositions cantonales en vigueur. La HES-SO est également très active sur les questions de relève académique, que ce soit pour renforcer le double profil de compétences ou pour l'accompagnement dans le cadre du doctorat. Il reste toutefois quelques points d'attention : la demande pour le soutien pédagogique est supérieure à l'offre ; le taux de titulaires d'un diplôme HES parmi la population doctorante reste faible et le soutien aux doctorantes et doctorants comme à celles et ceux qui les encadrent doit être renforcé.

Standard : La HES-SO considère ce standard comme largement atteint.

Pistes de développement :

- Poursuivre les efforts pour renforcer l'attractivité de l'offre DevPro pour les publics actuellement sous-représentés.
- Évaluer les dispositifs de soutien pédagogique de proximité afin d'assurer, pour l'ensemble du corps enseignant, un accès à une offre minimale de soutien.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Sur la base de l'autoévaluation et des annexes fournies, les expert-e-s observent que la HES-SO encourage la promotion et le développement de carrière de son personnel en s'appuyant sur les concepts et mécanismes mis en place par les cantons sièges des hautes écoles, ces derniers étant, en vertu de la convention intercantonale, les employeurs et responsables de la gestion de leur personnel.

Les expert-e-s constatent que la HES-SO a élaboré un cadre commun aux démarches de promotion et de développement de carrière du personnel d'enseignement et de recherche : la typologie des fonctions, dans laquelle la HES-SO définit les différentes catégories et fonctions de ces corps, est assortie de commentaires qui visent à encourager le développement des compétences et le perfectionnement professionnel. Les expert-e-s notent que la HES-SO promeut également le développement de carrière à un niveau institutionnel par d'autres documents de soutien, comme un référentiel de compétences pour le personnel enseignant qui propose aux enseignant-e-s de bénéficier des offres de formation et de soutien didactique et pédagogique, ou encore un référentiel de compétences pour la recherche orientée vers la pratique qui encourage le personnel de recherche à s'engager dans le développement professionnel et à formuler des plans de carrière. Les expert-e-s ajoutent qu'au niveau institutionnel, l'offre de formation du centre de développement professionnel de la HES-SO, conçue en priorité pour le personnel enseignant, comprend surtout des formations continues en didactique et en pédagogie de différents niveaux, mais des formations sur des thématiques de recherche sont également proposées. Elles et ils soulignent parmi les bonnes pratiques le service d'appui au développement académique et pédagogique de la HES-SO, qui propose un conseil pédagogique individuel sur tout sujet ou projet en lien avec l'enseignement et la pédagogie. Elles et ils ajoutent que si ce service ne peut pas répondre à toutes les demandes reçues, il a également pour but d'élaborer des formations, des ressources pédagogiques ou des réseaux d'échange, de soutenir les responsables de filières d'études et de promouvoir l'innovation et l'expérimentation pédagogiques via un appel à projet d'innovation pédagogique. Les expert-e-s relèvent également que dans certaines hautes écoles de la HES-SO, un-e ou plusieurs conseillers ou conseillères pédagogiques offrent également un soutien pédagogique aux enseignant-e-s. Elles et ils notent ensuite les efforts en matière de promotion du doctorat : la HES-SO souhaite soutenir la formation doctorale, notamment via des partenariats avec des hautes écoles universitaires suisses, des universités étrangères et la Conférence universitaire de Suisse occidentale (programmes doctoraux disciplinaires, programme transversal de développement des compétences génériques). Les expert-e-s saluent la création, en

collaboration avec l'Université de Lausanne, d'un bureau d'appui et de coordination de la formation doctorale, destiné à soutenir les doctorant-e-s et les professeur-e-s concerné-e-s, au moyen de formations et de ressources. Elles et ils constatent à cet égard que la HES-SO soutient les bourses doctorales de fin de thèse à hauteur de 100'000 francs par an. Pour l'année 2023, ce fonds a été complété par un financement de projet spécifique doté de 280'000 francs, destiné à soutenir la mise en place des bourses doctorales dans les domaines artistiques. Les expert-e-s ajoutent que, pour soutenir le développement du double profil de compétences recherche-pratique, le centre de compétences duales de la HES-SO accompagne les membres du corps intermédiaire dans leur parcours de formation pratique au sein des milieux socio-sanitaires, économiques ou culturels. Elles et ils constatent que la HES-SO vise également le développement de son personnel dans le domaine du numérique : le centre de compétences numériques de la HES-SO a pour objectif de développer et de regrouper les compétences en la matière, et la HES-SO a élaboré un cadre théorique permettant de recenser les capacités nécessaires dans ce domaine. Les expert-e-s saluent le fait que des formations en numérique et en intelligence artificielle soient proposées par le centre de développement professionnel de la HES-SO, ainsi que dans le cadre de projets de collaboration avec d'autres hautes écoles. Elles et ils notent également que la HES-SO a créé, face à l'enjeu de l'intelligence artificielle, un groupe de pilotage chargé d'encadrer cette évolution, notamment en définissant des principes pour une bonne administration et une utilisation transparente de l'IA générative dans l'enseignement. Enfin, les expert-e-s remarquent que les cadres supérieurs de la HES-SO peuvent bénéficier de l'offre de l'association Higher Education Management (HEM), qui est un lieu d'échange d'expériences et de bonnes pratiques pour les hautes écoles suisses (conférences, séminaires, formations en matière de management, etc.). Elles et ils ajoutent que le développement du personnel administratif et technique repose essentiellement sur l'offre de formation de leurs employeurs, à savoir les cantons respectifs.

Sur la base de l'analyse exposée ci-dessus, les expert-e-s concluent que les mesures élaborées par la HES-SO soutiennent le développement de carrière de ses personnels, qui est assuré par les hautes écoles. Elles et ils estiment par ailleurs que la HES-SO pourrait encourager et élaborer davantage des mesures de développement des carrières académiques au niveau institutionnel, en tirant parti du potentiel de collaboration interdisciplinaire et transdisciplinaire afin de briser la structure en « silos » de la HES-SO.

Conclusion

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

Recommandation 12 :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de poursuivre les mesures de promotion et de développement de carrière à l'échelle institutionnelle, visant l'ensemble de son personnel, dans le sens de la collaboration interdisciplinaire et transdisciplinaire.

Domaine V : communication interne et externe

Standard 5.1 :

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

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

Description et autoévaluation

Depuis la précédente accréditation, les fondamentaux de la communication HES-SO sur le système qualité ont été confirmés. Les pages dédiées au **système qualité** sur le site internet de la HES-SO présentent les grandes lignes de la politique qualité, ainsi que des renseignements sur l'organisation du système et une information de base sur les travaux menés dans le cadre des procédures d'accréditation institutionnelle. En outre, les démarches à l'œuvre pour assurer la qualité des missions sont présentées, certaines, à l'instar de la démarche d'évaluation des filières d'études, avec davantage de détails que d'autres, y compris la **publication des résultats des évaluations**. Ces asymétries sont volontaires et conscientes. Par exemple, il est plus sensé de communiquer sur l'évaluation des enseignements par les étudiant·es (EEE) par le biais des pages internet consacrées au **conseil pédagogique** que de manière générique.

Le même principe s'applique aux choix de communication sur le système qualité en interne à la HES-SO, la gestion en étant assurée par le rectorat et ses services. Le dicastère Qualité et Responsabilité sociétale dispose, sur un site intranet, de pages dédiées à la qualité de la **HES-SO** ainsi que du **rectorat et de ses services**. À quoi s'ajoutent des mentions spécifiques relatives à la qualité dans les différentes missions, à l'exemple du dicastère Enseignement, qui communique via son propre site SharePoint (voir la présentation de la démarche qualité appliquée à la **formation continue**). Cette stratégie de communication à la fois générale et thématique présente l'avantage de cibler les publics et de respecter les choix de communication des dicastères. Elle est en phase avec l'expérience selon laquelle la communauté s'intéresse moins aux processus qualité qu'à leurs contenus et résultats. Mais elle a aussi ses limites. La communication sur les bonnes pratiques, sur les résultats et les améliorations du système qualité passe aussi par les forums qualité [voir: **système d'assurance qualité**], ainsi que par les relais personnels constitués par les membres des organes intermédiaires qui réunissent le rectorat, les domaines et les hautes écoles [voir aussi **standard 2.3**].

Toutefois, la communication sur le système qualité manque d'une lisibilité globale sur l'ensemble du cycle « Plan-Do-Check-Act ». De plus, le niveau d'information sur le système peut varier selon les choix éditoriaux des dicastères, et la logique des silos disciplinaires et organisationnels se trouve répliquée par cette communication quelque peu atomisée. C'est aussi afin de combler ces carences qu'a été élaboré le panorama qualité. En tant que référentiel du système qualité, il constitue désormais le principal canal de communication sur la qualité à la HES-SO, en particulier s'agissant des démarches qualité communes, i. e. applicables à l'ensemble de la HES-SO. Dans l'attente d'un bilan de l'utilité de ce nouvel outil de communication à réaliser ultérieurement, on peut faire l'hypothèse que le choix du rectorat de communiquer de manière holistique sur « qui

fait quoi pourquoi comment et avec quels résultats » dans la qualité à la HES-SO renforcera l'efficacité des messages en la matière.

Trouver le bon équilibre entre la communication ciblée et l'accès à l'information complète reste, au sein d'une organisation complexe comme la HES-SO, un défi. En matière de qualité comme de manière générale, la communication interne à la HES-SO repose sur une règle implicite selon laquelle les informations institutionnelles circulent via les directions des hautes écoles, chargées de les relayer. Cette pratique est liée à la construction de l'identité aussi bien commune que spécifique de la HES-SO et de ses parties constitutives. On retrouve des enjeux similaires au sein des domaines, qui conjuguent des modes de communication interne en rapport avec le partage des compétences en vigueur au sein de chacun d'entre eux [pour des exemples, voir aussi [standard 5.2](#)].

Si la question de la communication active, directement adressée aux publics cibles, doit continuer à se régler par le biais de l'échange avec les parties prenantes concernées, le rectorat travaille aussi à l'amélioration de la communication interne. La généralisation des outils de la suite M365 et le recours de plus en plus marqué aux sites SharePoint favorisent le maillage informationnel interne, en particulier s'agissant d'activités de grande ampleur qui touchent l'ensemble de la HES-SO.

Outre le [panorama qualité](#) ou le site SharePoint lié à la démarche [Cockpit-Drive](#), citons la communication sur la révision des AGx, tels le projet [EVA](#) et le projet [Refcom](#), ou encore la mise à disposition d'une [plateforme](#) pour la réalisation des évaluations de filières d'études dans la formation de base. Enfin, certains services du rectorat ont aussi saisi l'opportunité de ces nouveaux outils pour mettre à disposition leurs ressources et leur communication interne de manière plus efficace par rapport à l'actuel intranet (p. ex. : site SharePoint de la [direction des systèmes d'information](#)). Les travaux en cours au niveau des services du rectorat pour réformer la gouvernance de l'information devraient déboucher, entre autres, sur une ligne unifiée en matière de communication interne par le biais des nouveaux outils de la suite M365.

En accord avec le respect de son autonomie propre, chaque haute école est responsable de la diffusion auprès des publics concernés des informations relatives aux dispositifs qualité. C'est le cas bien sûr des démarches dites spécifiques, donc propres à chaque haute école, mais aussi des démarches déléguées, comme les évaluations des enseignements par les étudiant-es (EEE). Certes, le traitement des conditions reçues lors de la précédente accréditation institutionnelle a permis d'avancer de manière satisfaisante sur le plan de la formalisation de ces démarches. Toutefois, les rapports d'expertise produits dans le cadre des évaluations de filières d'études, qui comportent un critère spécifique dédié à l'EEE, montrent régulièrement que la communication des résultats des EEE aux étudiantes et étudiants n'est pas toujours faite de manière systématique. On constate donc une relative sous-utilisation de ces données.

Le rectorat peut transmettre les informations officielles à la communauté via les différents organes, instances et autres commissions actifs au sein de la HES-SO, ainsi que par l'entremise des associations représentatives du personnel ou de la communauté étudiante. Cette méthode assure une bonne couverture des personnes impliquées, mais ne permet pas d'atteindre l'ensemble de la communauté. Une autre approche réside dans les rencontres annuelles entre la rectrice et le personnel des hautes écoles. Très appréciées, celles-ci permettent d'aborder les grands dossiers et les enjeux de la HES-SO.

Conclusion

Le [panorama qualité](#) est accessible à l'entier de la communauté via un site SharePoint dédié et les grandes lignes du système qualité sont présentées sur les pages internet de la HES-SO. La communication sur le système qualité porte sur les contenus et les résultats plutôt que sur les

processus, qui intéressent peu la communauté, et cible généralement les publics concernés au premier chef. L'organisation de la HES-SO rend toutefois la communication interne parfois complexe. En ce qui concerne l'EEE en particulier, on remarque que la communication des résultats des EEE aux étudiantes et aux étudiants n'est pas encore systématique. Les modalités d'information sur les différentes démarches dépendent souvent des cas. Les forums qualité et les groupes de personnes répondantes constituent des relais privilégiés pour transmettre de l'information vers les personnes directement concernées par les démarches.

Standard : La HES-SO considère ce standard comme largement atteint.

Pistes de développement :

- Assurer systématiquement le feed-back des résultats d'EEE aux étudiantes et aux étudiants, conformément aux principes de la politique-cadre en la matière.
- Assurer la bonne diffusion du panorama qualité et en faire le bilan à l'horizon 2028 [voir aussi [standard 1.1](#)].
- Assurer une ligne harmonisée de communication interne du rectorat et de ses services par une plateforme en ligne commune alignée avec les résultats du projet « Gouvernance de l'information ».

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Les expert-e-s notent que, dans son rapport d'autoévaluation et lors de la visite sur place, la HES-SO indique viser une communication ciblée, fondée sur des choix concrets quant au niveau de détails fournis selon le public ciblé, et privilégiant l'information sur les contenus plutôt que sur les processus. Elles et ils constatent pourtant qu'il n'existe pas de stratégie de communication permettant de présenter de manière claire et cohérente sa stratégie d'assurance qualité, ainsi que de diffuser de façon systématique et efficace des informations auprès de l'ensemble de ses parties prenantes (internes et externes). Les expert-e-s estiment que la communication sur l'assurance qualité de la HES-SO est suffisante et conforme aux exigences du présent standard, mais qu'une stratégie de communication aiderait la HES-SO à encore améliorer et à rendre plus efficaces les actions dans ce domaine.

Les expert-e-s observent que la HES-SO dispose, sur son site internet, des pages spécifiques regroupées sous le nom d'« amélioration continue », qui présentent son système qualité et son fonctionnement. Ces pages informent notamment sur les grandes lignes de la politique qualité, les objectifs du système qualité et les priorités du dicastère Qualité et Responsabilité sociale pour la période 2025-2028. Elles fournissent également des informations d'actualité – comme une partie dédiée à la procédure d'accréditation institutionnelle en cours –, ainsi que des informations sur certains processus qualité et leurs résultats, tels que les évaluations des filières d'études et leurs résultats, ou encore sur les responsabilités en matière d'assurance qualité. Les expert-e-s constatent cependant que le site internet de la HES-SO ne présente pas toutes les informations relatives à la gestion qualité dans son ensemble : il manque notamment des informations sur l'assurance qualité dans le domaine des prestations de services. En général, les expert-e-s estiment que l'information porte davantage sur le système qualité que sur la stratégie qualité, et que la communication sur les améliorations du système d'assurance qualité présente encore un potentiel d'amélioration. Les expert-e-s soulignent que si les hautes écoles sont responsables de la communication sur les dispositifs de qualité les concernant (c'est-à-dire les démarches spécifiques et déléguées), d'importantes différences existent en ce qui concerne les informations publiées par celles-ci. En effet, comme la HES-SO le reconnaît dans son rapport d'autoévaluation, cette organisation implique une communication inégale et dispersée entre ses différentes entités composantes, tant sur le système d'assurance qualité que sur les résultats des

processus qualité. Dans ce contexte, les expert-e-s jugent comme problématique le fait que les résultats des évaluations des enseignements par les étudiant-e-s ne soient pas communiqués de manière systématique et régulière (cf. le standard 3.2 avec la recommandation 8), et que les améliorations apportées par le système d'assurance qualité ne le soient généralement pas non plus, de sorte que la HES-SO manque de fermer définitivement la boucle de qualité de son système basé sur le cycle PDCA.

Concernant la communication interne, les expert-e-s constatent que le dicastère Qualité et Responsabilité sociétale communique sur le cadre général du système d'assurance qualité via une page intranet, tandis que les informations relatives à l'assurance qualité dans les trois missions sont diffusées par les dicastères concernés, dont le niveau d'information peut, de nouveau, varier. Elles et ils notent également l'existence de communications spécifiques via SharePoint concernant des projets concrets, comme la révision des applications de gestion communes. Les expert-e-s reconnaissent par ailleurs que la HES-SO utilise d'autres formats de communication, notamment les forums qualité (rencontres annuelles d'une demi-journée autour de thématiques liées à la qualité) et les rencontres annuelles entre la rectrice et le personnel des hautes écoles composantes de la HES-SO. Elles et ils estiment par ailleurs que si le rectorat de la HES-SO utilise ses différents organes, instances, commissions et associations pour faire transmettre des informations officielles, ceux-ci n'atteignent pas toujours l'ensemble de sa communauté. Les expert-e-s ajoutent que les informations d'ordre institutionnel sont transmises par les directions des hautes écoles, ce qui, à leurs yeux, peut accentuer les disparités en matière de communication. Les expert-e-s apprennent que la HES-SO entend améliorer sa communication interne sur l'assurance qualité grâce à la mise en place du « panorama qualité ». Accessible à l'ensemble de la communauté de la HES-SO via un site SharePoint, cet outil devrait représenter le principal canal de communication global sur la qualité, notamment en ce qui concerne les démarches qualité mises en œuvre pour l'ensemble de la HES-SO (démarches qualité communes). Les expert-e-s saluent cette initiative, mais attirent l'attention sur les limites actuelles de cet instrument (cf. le standard 1.1) et soulignent que les autres démarches qualité (déléguées et spécifiques) devront également être prises en compte dans une future stratégie de communication. Elles et ils relèvent en effet une corrélation entre le manque de communication sur la stratégie d'assurance qualité et l'absence d'une stratégie de communication systématique et cohérente. Les expert-e-s estiment que la HES-SO devrait élaborer une telle stratégie, intégrant le « panorama qualité » afin de réaliser le travail nécessaire concernant la présentation des principes fondamentaux de la stratégie d'assurance qualité. Elles et ils suggèrent que le groupe de travail de communication de la HES-SO pourrait jouer un rôle important dans ce développement. Outre le fait de compléter, d'améliorer et de soutenir l'outil « panorama qualité », les expert-e-s encouragent la HES-SO à renforcer la communication sur les résultats et les améliorations du système d'assurance qualité.

Conclusion

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

Recommandation 13 :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de mettre en place une stratégie de communication pour présenter sa stratégie d'assurance qualité de manière plus complète, claire et cohérente.

Recommandation 14 :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de communiquer plus systématiquement des informations sur l'ensemble de ses processus d'assurance qualité et leurs résultats auprès de l'ensemble de ses parties prenantes (internes et externes).

Standard 5.2 :

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

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

Description et autoévaluation

Les informations relatives aux formations et aux activités de la HES-SO sont aisément disponibles sur le site internet de l'institution. Les 68 filières bachelor et master de la HES-SO y sont présentées de manière détaillée : contenu de la formation, description des orientations, perspectives professionnelles, hautes écoles proposant la filière, plans d'études cadres et contacts. Il est également possible de parcourir les 250 formations continues certifiantes proposées au sein de la HES-SO. Un filtre ainsi qu'un outil de recherche permettent d'accéder facilement aux formations recherchées. Le site internet fournit également une multitude d'informations sur les actualités de la HES-SO, la recherche, les études ou encore des ressources pour le personnel enseignant. Celles-ci sont mises à jour régulièrement grâce à un groupe d'une centaine de personnes contributrices.

Outre via le site internet, la HES-SO communique largement sur les réseaux sociaux, principalement LinkedIn, Instagram et TikTok. Ces deux dernières plateformes, plutôt destinées à des publics âgés de 15 à 25 ans, s'adressent à la population étudiante actuelle et promeuvent les formations auprès des jeunes. La HES-SO a recruté six ambassadeurs et ambassadrices, qui étudient dans différentes hautes écoles, pour animer ces plateformes avec des contenus vidéos dynamiques et attractifs relatant leur expérience en tant que personnes étudiant à la HES-SO [voir le [reel Insta / TikTok d'une ambassadrice](#)]. Le réseau social LinkedIn est utilisé pour valoriser l'expertise des chercheuses et des chercheurs de la HES-SO et partager les événements des services du rectorat et des hautes écoles.

Afin d'accroître la notoriété de certaines filières, plusieurs campagnes de communication digitale ont été mises sur pied de manière commune au sein des domaines, en coordination avec les services de communication des hautes écoles concernées. À titre d'exemples, citons les filières « Soins infirmiers », « Économie d'entreprise », « Informatique de gestion », « Informatique et Systèmes de communication », ainsi que « Systèmes industriels ». L'objectif est de répondre de manière coordonnée aux défis de communication partagés par les hautes écoles [voir la [campagne de promotion](#) réalisée pour les filières informatiques]. Ces campagnes permettent de s'adresser au public cible, les jeunes qui pourraient venir étudier dans l'une des hautes écoles, sous la marque HES-SO, ce qui contribue à nourrir la notoriété non seulement des filières, mais aussi de l'ensemble de l'institution.

Les hautes écoles mettent également en place de nombreuses actions de promotion afin d'informer le grand public des filières qu'elles proposent, des modalités d'accès aux formations ou de leurs activités de manière générale. Cela passe par des informations en ligne (site internet, réseaux sociaux) et des événements tels que les portes ouvertes ou la participation à des salons (dont le Salon des métiers).

Au niveau événementiel, la HES-SO s'investit chaque année dans deux manifestations phares qui permettent de mettre en lumière l'ensemble de l'institution : le partenariat avec le Paléo Festival et la journée officielle [voir le [projet Paléo en 2024](#)]. En tant que partenaire à l'innovation du [Paléo Festival](#), la HES-SO bénéficie d'un espace de 2100 m² au cœur du plus grand festival de Suisse romande. Près de 100 étudiantes et étudiants collaborent chaque année pour construire une imposante scénographie et faire vivre une expérience unique au public festivalier grâce à différentes animations. Une scène accueille également les prestations d'étudiantes et d'étudiants des hautes écoles de musique de la HES-SO, leur permettant ainsi d'enregistrer des expériences précieuses.

En 2023, la HES-SO a organisé sa première journée officielle avec comme point d'accroche la célébration de ses 25 ans. Cet événement institutionnel, qui s'est déroulé à Delémont en présence du conseiller fédéral Guy Parmelin, a rassemblé plus de 200 partenaires politiques et stratégiques de la HES-SO et rencontré un vif succès auprès des personnes présentes et des médias. Il a permis de mettre en lumière la diversité de la HES-SO ainsi que l'impact de sa communauté sur la société. Dès 2025, cet événement sera reconduit sur une base annuelle et organisé dans un canton différent à chaque édition. Les objectifs de la journée officielle sont doubles : d'abord, affirmer l'identité de la HES-SO et renforcer les liens au sein de sa communauté ainsi qu'avec ses principaux partenaires ; ensuite, ancrer la HES-SO dans le paysage académique suisse en organisant un événement de type « dies academicus ».

Enfin, la HES-SO communique largement sur la recherche menée en son sein. L'un des principaux outils de communication dédié à la recherche est la [revue Hémisphères](#), une publication bisannuelle d'une centaine de pages [voir la revue [Hémisphères n 27, juin 2024](#)]. Celle-ci permet de valoriser la créativité, l'innovation, la richesse et la diversité de la recherche au sein des six domaines de la HES-SO, principalement auprès des partenaires de l'institution, des médias et du grand public.

Sur les réseaux sociaux, la série de publications « Avis d'expert·es » permet de mettre en avant l'expertise des chercheuses et des chercheurs de la HES-SO sur des sujets d'actualité. Principalement publiés sur LinkedIn, ces posts sont très souvent partagés et commentés, augmentant ainsi la notoriété des spécialistes de la HES-SO et de l'institution elle-même [voir un [post LinkedIn](#)]. Poursuivant le même objectif de valorisation de l'expertise interne, la plateforme [People@HES-SO](#) a été mise en place afin de faciliter la recherche de spécialistes au sein des hautes écoles. Elle permet une recherche nominative ou par thématiques.

Les projets financés dans le cadre des appels à projets du dicastère Recherche et Innovation ont également fait l'objet de capsules vidéo didactiques et informatives. Elles visent à valoriser et visibiliser le travail réalisé par les chercheuses et chercheurs au sein des hautes écoles et sont principalement partagées sur LinkedIn et Instagram [voir le projet de recherche [Renouveler le funéraire](#) issu de l'appel à projets de recherches pluridisciplinaires en durabilité].

Enfin, le site internet de la HES-SO recense les [principaux projets de recherche](#) de chaque domaine et met à disposition des informations sur le soutien au personnel de recherche, la relève académique ou encore l'*open science*. Il met également en avant les [projets d'innovation pédagogique](#).

Conclusion

Toutes les informations utiles aux candidates et candidats aux études sont aisément disponibles sur internet et tenues à jour. La HES-SO communique beaucoup sur ses activités, via de multiples canaux. La HES-SO réunit des hautes écoles aux caractéristiques affirmées ainsi que des régions aux tissus économiques variés et culturellement différentes. Toutefois, la collaboration qui s'intensifie et se développe entre le service communication du rectorat et ceux des hautes écoles renforce la position et la visibilité de la HES-SO dans son ensemble. Ces collaborations se matérialisent au travers des campagnes communes réalisées au sein des domaines, des séances régulières entre les responsables communication des différents cantons ou encore lors de journées de rencontre pour l'ensemble du personnel des services communication de la HES-SO. Ce sont là autant d'occasions de capitaliser sur l'ADN commun pour répondre aux défis actuels et futurs en matière de communication.

Standard : La HES-SO considère ce standard comme entièrement atteint.

Piste de développement :

- Aucune.

Évaluation du groupe d'expert-e-s

Les expert-e-s constatent que le site internet de la HES-SO présente des informations complètes sur chacune de ses filières d'études, notamment une description générale du programme d'études, les titres délivrés, les conditions d'admission, les délais, la durée et les modalités d'étude (plein-temps ou temps partiel), le nombre de crédits ECTS attribués, les coûts, les contenus, les lieux de formation, les perspectives professionnelles ainsi que les plans d'études cadres incluant des détails tels que le système de qualification et les compétences requises. Des contacts et d'autres liens utiles y sont également indiqués. Les expert-e-s notent que l'offre de formation continue est également décrite sur ce site. Elles et ils ajoutent qu'il fournit aussi des informations sur les domaines et les différents sites de la HES-SO ainsi que sur les conditions-cadres des études (aides financières, mobilité, etc.) et les offres de soutien, et qu'il présente des statistiques sur la population étudiante ainsi que des actualités. De plus, les expert-e-s constatent qu'il informe sur les activités de recherche, les dispositifs d'appui correspondants et les projets d'innovation pédagogique. Elles et ils estiment par ailleurs que le site internet pourrait être complété par des informations sur la troisième mission, à savoir les prestations de services.

Les expert-e-s saluent par ailleurs le recours à d'autres canaux de communication, notamment aux réseaux sociaux : LinkedIn – utilisé pour valoriser la recherche et promouvoir des événements –, ainsi que TikTok et Instagram, destinés aux étudiant-e-s futur-e-s et actuel-le-s. Elles et ils notent également que, en coordination avec les hautes écoles concernées, plusieurs domaines de la HES-SO ont réalisé des campagnes de communication digitale pour mettre en avant certains programmes d'études. Constatant que les hautes écoles distribuent aussi des informations via leurs propres sites internet et réseaux sociaux, notamment sur leur offre de formation, les modalités d'accès correspondantes et leurs activités générales, les expert-e-s recommandent de renforcer la communication faitière et de recenser l'ensemble des actions menées afin d'établir un plan de communication. Elles et ils précisent que la communication de la HES-SO devrait faire l'objet d'une stratégie ou d'un concept de communication, structurant et harmonisant les modalités et chemins de communications utilisés par ses différentes entités composantes. Elles et ils estiment également que l'appartenance à la HES-SO en tant que « haute école spécialisée faitière » ou « entreprise mère » devrait être plus visible et transparente sur les sites internet des différentes composantes de la HES-SO, afin de soutenir et encourager le sentiment d'identification et la culture institutionnelle de la HES-SO.

Les expert-e-s relèvent que les informations relatives à la recherche figurant sur le site internet de la HES-SO sont complétées par la publication bisannuelle de la revue *Hémisphères*, qui vise à valoriser l'innovation et la diversité de la recherche auprès des partenaires de la HES-SO, des médias et du grand public. La HES-SO publie également une série de contenus sur LinkedIn, intitulée « avis d'expert-e-s », ainsi que des vidéos didactiques et informatives sur le travail de recherche, publiées sur Instagram et LinkedIn.

Enfin, en publiant son rapport annuel sur son site internet, les expert-e-s soulignent que la HES-SO témoigne d'une transparence non seulement concernant les activités accomplies, son offre de formation, ses étudiant-e-s et son personnel ou son organisation, mais aussi en ce qui concerne le financement et la répartition correspondante. Toutefois, les expert-e-s remarquent que l'accès aux rapports annuels sur le site internet de la HES-SO pourrait être simplifié.

Conclusion

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

Recommandation 15 :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de mettre en place une stratégie de communication coordonnée permettant d'informer sur l'ensemble de ses activités, et de structurer et harmoniser les modalités et canaux de communications utilisés par ses composantes.

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

Le plan d'action proposé ici reprend les pistes de développement identifiées pour chaque standard. Les actions sont rattachées à leur ancrage stratégique issu de la **convention d'objectifs 2025-2028^{2.04}**(COB) et de la **stratégie globale de développement HES-SO et son plan d'intentions 2025-2028^{2.05}**(STR). Ce plan d'action sera finalisé à la suite du rapport des expertes et experts et de la décision du Conseil suisse d'accréditation relative à la réaccréditation de la HES-SO. La colonne de droite donne une indication sur la priorité de traitement qui sera établie à l'issue de l'exercice d'accréditation, les actions en résonance avec l'ancrage stratégique étant prioritaires sur les autres.

N	St.	Actions	Ancrage stratégique COB / STR
	1.1	Assurer la diffusion du panorama qualité et en faire le bilan à l'horizon 2028 (voir aussi action 5.1)	COB 4.1 STR INST 22
2.	1.2	De concert avec le comité directeur, proposer au comité gouvernemental un nouveau modèle financier 2029-2032, en assurant la possibilité pour l'institution de répondre aux priorités stratégiques définies par les cantons via la convention d'objectifs quadriennale (voir aussi action 4.1)	COB 4.1 STR INST 22
3.	1.3	Valoriser l'implication des parties prenantes dans l'évolution du système qualité par la sollicitation pertinente et régulière des instances participatives des hautes écoles et des domaines sur cette thématique	-
4.	1.3	Exploiter au maximum les canaux de communication directs avec la communauté étudiante (à l'exemple de Pocket HES ou équivalent) pour récolter leurs avis et besoins	-
5.	1.4	Systématiser, par le biais du panorama qualité, le suivi sur l'évolution des démarches, y compris en termes de contrôle de la mise en œuvre et d'évaluation des effets (voir aussi action 3.2)	COB 4.1 STR INST 22
6.	2.1	Dans la perspective de la réflexion sur la révision de la convention intercantonale et afin de soutenir l'élaboration du modèle financier 2029-2032, expliciter et apprécier de concert avec les hautes écoles la répartition et l'efficacité des tâches entre les services centraux du rectorat, les hautes écoles et les domaines	COB 4.1 STR INST 22
7.	2.2	Mener à terme les travaux de refonte des AGx et soutenir l'harmonisation des pratiques de saisie et d'utilisation des applications (voir aussi action 4.1)	COB 4.1 STR INST 21

8.	2.3	Établir une feuille de route sur la base du bilan de la participation et en assurer la mise en œuvre	-
9.	2.4	Élaborer une vision commune sur la responsabilité sociétale et environnementale et ses modalités de mise en œuvre au sein de la HES-SO en se basant sur l'existant	COB SOC 3.1 STR SOC 21
10.	2.5	Intensifier les échanges au sein du réseau EDI pour permettre une mise en œuvre transversale de la politique-cadre dans le respect des spécificités des composantes et une pérennisation des pratiques et des actions sur tout le périmètre de la HES-SO	-
11.	2.5	Renforcer avec des mesures concrètes la prévention (information, sensibilisation, formation) en matière de harcèlement sexuel et sexiste, la communication sur les dispositifs existants, et clarifier les possibilités d'action dans la gestion des cas	-
12.	3.1	Faire évoluer la qualité de l'accompagnement de la formation pratique (Santé et Travail social) notamment en mettant en œuvre le nouveau dispositif de formation des praticiennes et praticiens formateurs	COB ENS 1.2
13.	3.1	Identifier les sources de financement de base de la mission recherche et proposer des pistes concrètes pour résoudre le problème du sous-financement chronique de la mission	COB R-I 2.2 STR R-I 21
14.	3.1	Assurer la visibilité et la lisibilité de l'offre de la HES-SO en matière de formation continue	COB SOC 3.3 STR ENS 22
15.	3.2	Faire un bilan du degré de mise en œuvre et de l'efficacité de la démarche qualité appliquée à la formation continue	COB SOC 3.3 STR ENS 22
16.	3.2	Évaluer l'adéquation des principes communs en matière de qualité des prestations de services avec les pratiques à l'œuvre dans les hautes écoles, et les faire évoluer en tenant compte de l'effort de visibilisation de l'offre des prestations de services	COB SOC 3.1 STR SOC 21
17.	3.2	Systématiser, par le biais du panorama qualité, le suivi sur l'évolution des démarches, y compris en termes de contrôle de la mise en œuvre et évaluation des effets (voir aussi action 1.4)	COB 4.1 STR INST 22
18.	3.3	Saisir les opportunités offertes par Unita et les programmes européens et internationaux pour développer des partenariats et des programmes, notamment de mobilité, dans toutes les missions	COB 4.3 STR INST 11
19.	3.4	Mettre en œuvre les décisions d'amélioration du dispositif de régulation dans les domaines Santé et Travail social, en particulier s'agissant des voies d'accès	COB ENS 1.4

20.	3.4	Finaliser la révision resp. l'adoption des plans d'études cadres pour l'entier des filières HES-SO et généraliser l'approche par compétences sur l'ensemble des programmes	COB ENS 1.2
21.	4.1	De concert avec le comité directeur, proposer au comité gouvernemental un nouveau modèle financier 2029-2032, en assurant la possibilité pour l'institution de répondre aux priorités stratégiques définies par les cantons via la convention d'objectifs quadriennale (voir aussi action 1.2)	COB 4.1 STR INST 22
22.	4.1	Mener à terme les travaux de refonte des AGx et soutenir l'harmonisation des pratiques de saisie et d'utilisation des outils (voir aussi action 2.2)	COB 4.1 STR INST 21
23.	4.2	Développer des initiatives pour renforcer le double profil de compétences, encourager l'engagement des personnes répondant à ce profil et les soutenir dans une perspective de relèvement	COB SOC 3.2 STR R-I22
24.	4.2	Procéder au bilan de la mise en œuvre du règlement-cadre sur la feuille d'activité du personnel d'enseignement et de recherche au sein de la HES-SO et en tirer les enseignements	-
25.	4.2	Mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation de la typologie des fonctions	COB 3.2 STR R-I 22
26.	4.3	Poursuivre les efforts pour renforcer l'attractivité de l'offre DevPro pour les publics actuellement sous-représentés	COB 1.5 STR ENS 21
27.	4.3	Évaluer les dispositifs de soutien pédagogique de proximité afin d'assurer, pour l'ensemble du corps enseignant, un accès à une offre minimale de soutien	COB 1.5 STR ENS 21
28.	5.1	Assurer systématiquement le feed-back des résultats d'EEE aux étudiantes et aux étudiants, conformément aux principes de la politique-cadre en la matière	-
29.	5.1	Assurer la bonne diffusion du panorama qualité et en faire le bilan à l'horizon 2028 (voir aussi action 1.1)	COB 4.1 STR INST 22
30.	5.1	Assurer une ligne harmonisée de communication interne du rectorat et de ses services par une plateforme en ligne commune alignée avec les résultats du projet «Gouvernance de l'information»	COB 4.1 STR INST 22

5. Thèmes ciblés

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

Les expert-e-s ont choisi le thème suivant : « Les voies de décision au sein la HES-SO »

Avec le choix de leur thème ciblé, les expert-e-s se sont intéressé-e-s aux processus décisionnels au sein de la HES-SO. Elles et ils ont souhaité examiner cette question par le biais de la description des processus et du déroulement des dispositifs de prise de décision dans leur ensemble, soit l'intégralité de leur itinéraire – depuis leur proposition et leur résolution jusqu'à leur mise en œuvre et leur suivi – et des instances impliquées (organes décisionnels, parties prenantes, etc.). Elles et ils ont choisi d'explorer les voies de décision à la lumière de trois exemples : la création d'une filière de Bachelor, l'augmentation des taxes d'études et la création d'un projet de recherche en réponse aux demandes du territoire ou d'un secteur d'activité économique.

De manière générale, ce thème a permis aux expert-e-s d'aborder différentes questions liées de façon transversale, notamment le respect des caractéristiques spécifiques en tant que haute école spécialisée, la représentation et la participation des groupes représentatifs de la HES-SO, les processus décisionnels, le système d'information du système d'assurance qualité, les prises de décision et des aspects de communication. Lors des entretiens avec les différentes parties prenantes de la HES-SO, le thème ciblé choisi par les expert-e-s a donné lieu à des échanges riches et a permis d'apporter de nombreuses réflexions et éclaircissements sur des thématiques liées aux standards 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 3.1, 5.1 et 5.2. C'est au sein de ces standards que les éléments pertinents pour l'accréditation apparaissent.

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

Thème ciblé de la HES-SO : Assurer le double profil de compétences du PER dans la durée

Le thème ciblé par la HES-SO a été choisi lors de la séance du comité directeur du 6 novembre 2024.

Le profil HES requiert notamment que le personnel d'enseignement et de recherche (PER) dispose d'un double profil de compétences qui implique à la fois une activité scientifique et une expérience professionnelle ou artistique dans les terrains de pratique correspondant aux domaines HES-SO des formations délivrées. Les standards 4.2 et 4.3 du présent rapport d'autoévaluation font état des modalités actuelles du système qualité de la HES-SO pour assurer la correspondance à ce profil HES.

Si la typologie des fonctions pose des exigences relatives à ce double profil de compétences au niveau du recrutement du PER, l'ambition institutionnelle en la matière vise aussi à permettre de préserver cette caractéristique, voire un ancrage professionnel, tout au long des carrières du PER. C'est notamment dans ce but que la HES-SO a mis en place en 2023 le **Centre de compétences duales** (CC²). En outre, la HES-SO offre des mesures d'immersion dans les terrains professionnels dans certains domaines (dans la poursuite d'un PGB P 11 obtenu par le rectorat pour la période 2017-2020) et réalise différents outils (Charte sur les carrières du PER et bonnes pratiques). Cet ancrage dans les terrains peut également passer par les missions de recherche (collaborations actives, co-construction des projets, recherche-action, etc.) ou les prestations de services.

Assurer la correspondance du PER au double profil de compétences sur la durée, i. e. au-delà du seul recrutement, est un enjeu d'autant plus complexe que, pour rappel, la HES-SO compte 14 employeurs différents (13 hautes écoles et le rectorat). La HES-SO propose de structurer l'échange sur ce thème ciblé selon les questions suivantes :

Quelles seraient les pistes à développer au sein de la HES-SO afin de maintenir ce double profil dans la durée ?

- Comment favoriser la mise en œuvre de ces pistes dans une organisation matricielle impliquant une pluralité d'employeurs et l'autonomie interne dont ils disposent en la matière ? Qu'est-ce qui doit être commun et qu'est-ce qui peut être spécifique à chaque employeur ?
- Comment et à quelle fréquence la HES-SO doit-elle évaluer l'efficacité des pistes mises en œuvre dans les hautes écoles ?

Input par le groupe d'expert-e-s

Les expert-e-s ont donné un premier retour oral à la HES-SO sur le thème choisi lors du débriefing. Elles et ils souhaitent à présent développer la thématique, en soulignant qu'elles et ils reconnaissent les défis auxquels la HES-SO est confrontée en raison du double, voire du triple profil de compétences requis pour le personnel d'enseignement et de recherche, afin de répondre à la spécificité des hautes écoles spécialisées suisses, qui visent à la fois l'excellence académique et la professionnalisation.

Si les expert-e-s notent que la difficulté à trouver du personnel avec un profil dual varie d'une haute école à l'autre, notamment en fonction des disciplines, elles et ils estiment qu'une analyse en la matière à l'échelle institutionnelle, intégrant les processus de recrutement, pourrait s'avérer utile pour concevoir les futures mesures de soutien aux objectifs de la HES-SO. Elles et ils soulignent également qu'une conception soignée des plans de relève et de développement permet de soutenir cette ambition. Dans ce contexte, les expert-e-s saluent les efforts de la HES-SO pour soutenir la formation doctorale, notamment par le financement de projets de recherche doctorale, ainsi que l'offre des postes de professeur-e assistant-e, qui permet à des personnes n'ayant pas encore toutes les compétences requises de viser l'accès à une fonction professorale ordinaire ou associée après six ans. Selon les expert-e-s, la formation et le développement de la propre relève constitue la clé de voûte pour garantir le double profil. Elles et ils exposent, par la suite, des réflexions allant dans ce sens.

Lors de l'entretien sur le thème ciblé, les expert-e-s ont pris connaissance des initiatives existantes et ont évalué les bonnes pratiques déjà mises en œuvre, tant au niveau des hautes écoles qu'au niveau institutionnel. Elles et ils mentionnent ici les activités du Centre de compétences duales afin de relier les compétences scientifiques et les savoirs pratiques, notamment grâce à une nouvelle offre de formation en ligne (« Introduction à la mobilisation des connaissances ») proposant des outils pratiques et théoriques pour s'approprier et mettre en œuvre des connaissances scientifiques dans la pratique. Les échanges sur le thème ciblé ont révélé que la première partie pilote de la formation a eu lieu et qu'un lancement à l'ensemble de la HES-SO est prévu, car les premières expériences se sont avérées positives et ont notamment permis des échanges transversaux par la participation de personnes aux différents profils et domaines différents. Concernant les congés scientifiques, les expert-e-s notent à nouveau que cela dépend fortement des règlements internes du personnel propres à chaque canton, ce qui entraîne donc des différences entre les hautes écoles composantes de la HES-SO. En revanche, dans ce contexte, les expert-e-s souhaitent souligner une bonne pratique du canton de Vaud, qui a introduit un congé professionnel, à l'instar du congé scientifique. Les expert-e-s encouragent la

HES-SO à poursuivre ces efforts et à utiliser différentes possibilités de formation et de développement pour pérenniser des compétences couplant pratique et qualifications académiques.

De manière générale, les expert-e-s souhaitent inciter la HES-SO à concevoir, mettre en place et renforcer des modalités de travail collaboratif entre les personnes aux profils différents. Elles et ils estiment que la HES-SO pourrait tirer parti de la multidisciplinarité existante en son sein en promouvant des projets de recherche et des enseignements intégrant les différents profils possibles. Elles et ils précisent que la diversité est non seulement intéressante pour les personnes impliquées, mais qu'elle apporte une vraie plus-value à la recherche et aux enseignements concernés, ainsi qu'au développement du personnel impliqué, grâce au travail en équipe avec profils différents. Les expert-e-s proposent donc de considérer, au niveau stratégique, la création et l'encouragement de projets transverses, afin de penser au-delà des « silos », c'est-à-dire de travailler de façon transdisciplinaire et transversale. Elles et ils soulignent ainsi l'intérêt de promouvoir la diversité des profils, des parcours et des trajectoires au sein d'une même équipe, au-delà des titres académiques. Elles et ils invitent enfin à réfléchir à la pertinence d'établir des mesures de communication interne fortes pour promouvoir le double profil, ainsi que de défendre ce principe et les mesures de soutien dans le cadre de différents réseaux pertinents (nationaux, cantonaux, etc.).

Les expert-e-s ont donné à la haute école un feed-back oral sur le thème choisi dans le cadre du débriefing.

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

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

Points forts

- La HES-SO remplit ses missions d'enseignement, de recherche et de prestations de services en pleine conformité avec ses caractéristiques en tant qu'haute école spécialisée et ses spécificités propres, ainsi qu'avec les dispositions légales fédérales. Son organisation et ses règlements, adaptés à la complexité de son fonctionnement, permettent globalement de coordonner, d'aligner et d'améliorer en continu ses activités.
- Avec sa large gamme de programmes d'études déployée dans ses sept cantons fondateurs et dispensée en trois langues, ses vastes offres de formation continue, ses activités de recherche intenses et ses nombreuses prestations de services, la HES-SO est une haute école spécialisée qui enrichit le paysage des hautes écoles suisses.
- Dans le respect de sa mission professionnalisante, la HES-SO possède un fort ancrage régional et entretient des relations étroites avec le terrain.
- La HES-SO jouit d'un rayonnement international et suit de près les développements actuels de l'enseignement supérieur aux niveaux national, européen et international.
- La HES-SO joue un rôle précurseur dans le domaine de l'Open Science.

- La HES-SO possède un corps enseignant de qualité et à l'écoute des étudiant-e-s, pour lesquels la formation à la HES-SO constitue un véritable ascenseur social.
- La HES-SO dispose de nombreuses bonnes pratiques en matière de développement de carrière, notamment en ce qui concerne le double profil ou les compétences didactiques.
- La HES-SO est une institution apprenante, comme en témoigne l'itinéraire de maturation et de développement entre la première accréditation et la réaccréditation.
- La HES-SO est dirigée par une vision claire et forte, tant celle du rectorat que celle de ses composantes.
- La HES-SO permet à ses différentes entités de participer au développement institutionnel, tout en disposant d'une certaine marge de manœuvre individuelle.
- La HES-SO est empreinte d'une culture de respect de la diversité et d'un souci de la qualité qui concerne non seulement le système d'assurance qualité, mais également les activités et missions quotidiennes.
- Le système d'assurance qualité de la HES-SO est en grande partie bien intégré dans l'institution et répond à sa structure organisationnelle ; il offre la souplesse nécessaire grâce aux différentes échelles de délégation et d'appropriation par les entités composantes.

Potentiels d'amélioration

- La stratégie d'assurance qualité de la HES-SO est encore difficile à appréhender.
- Le système d'assurance qualité de la HES-SO est très complexe. Il comprend de nombreux processus de délégation et de boucles de rétroaction qui ne sont pas adéquatement décrits, notamment en ce qui concerne les responsabilités des différentes entités composantes. Il n'est pas non plus suffisamment soutenu par des moyens qui permettraient de mieux maîtriser en aval les activités déléguées.
- Le système d'assurance qualité de la HES-SO manque d'objectifs explicites quant à sa fonction de soutien au déploiement de la stratégie institutionnelle.
- Conçu pour décrire et piloter le système d'assurance qualité de la HES-SO, le « panorama qualité » ne remplit pas encore entièrement son rôle de communication interne et de charnière d'engagement des parties prenantes.
- La HES-SO ne dispose pas encore d'une stratégie de communication lui permettant de communiquer de manière plus efficace et cohérente sur sa stratégie d'assurance qualité, sur l'ensemble de ses processus d'assurance qualité et sur leurs résultats.
- La HES-SO ne possède pas encore de stratégie de communication lui permettant de mieux structurer et de coordonner la communication sur l'ensemble de ses activités à travers l'ensemble de l'institution.
- Dans le cadre du système d'assurance qualité de la HES-SO, les résultats d'évaluation des enseignements ne sont pas encore systématiquement communiqués à tout-e-s les étudiant-e-s.
- Le système d'assurance qualité de la HES-SO manque d'instruments d'évaluation systématique des unités de recherche et des prestations de service.

- Le système d'assurance qualité de la HES-SO manque d'un outil centralisé, organisé et utilisé de manière systématique dans toute l'institution, permettant de collecter de façon cohérente, efficace et agile des informations.
- La HES-SO, en raison de sa complexité, des intérêts divers de ses cantons fondateurs et de ses composantes, de l'ambiguïté entre centralisation et délégation, ainsi que de l'équilibre nécessaire entre spécificité et uniformité, doit déployer d'importants efforts de convergence, de prévention et de résolution de tensions entre ses différentes entités.
- Les structures organisationnelles complexes de la HES-SO, les processus décisionnels longs et la répartition des compétences entre les organes, problématique dans la verticalité, impliquent des processus laborieux qui entravent l'accomplissement efficace de sa mission et le suivi de l'atteinte de ses objectifs stratégiques.
- La HES-SO est contrainte dans la réalisation de ses objectifs stratégiques par un manque d'adéquation entre l'allocation de moyens financiers et la stratégie arrêtée par l'institution et ses cantons partenaires, ainsi que par un modèle financier complexe.
- La HES-SO dispose de peu de leviers en matière de gestion du personnel en raison de l'existence de 14 employeurs différents, et manque d'une politique du personnel institutionnelle, ainsi que d'une vue d'ensemble des processus de qualification et d'évaluation, et de principes communs en la matière.
- La structure de la HES-SO en « silos » disciplinaires a jusqu'à présent contrarié le développement de projets transverses, notamment en ce qui concerne les mesures de développement des carrières académiques au niveau institutionnel et les projets de collaboration interdisciplinaire et transdisciplinaire.
- Les instances participatives de la HES-SO, qui sont essentiellement des organes de consultation composés de membres élus par leurs pairs, présentent une certaine lourdeur bureaucratique et administrative, et ne permettent pas de mobiliser efficacement et pertinemment les parties prenantes.
- Les objectifs de la HES-SO en matière de développement durable et d'égalité des chances manquent de ressources suffisantes ainsi que d'objectifs et d'indicateurs objectivement mesurables pour assurer leur suivi.

Recommandation d'accréditation :

Sur la base du rapport d'autoévaluation de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) du 10 juin 2025 et de la visite sur place du 25 au 26 septembre 2025, le groupe d'expert-e-s recommande de prononcer l'accréditation de la HES-SO avec les deux conditions suivantes :

Condition 1 (pour le standard 2.1) :

La HES-SO révise ses structures organisationnelles, ses processus décisionnels et la répartition des compétences afin de pouvoir réaliser sa mission de manière efficace, de faire le suivi de ses objectifs stratégiques et de pouvoir les atteindre.

Condition 2 (pour le standard 4.1) :

La HES-SO, avec sa collectivité responsable, garantit des moyens financiers suffisants pour la réalisation de ses priorités stratégiques, tout en simplifiant son modèle financier et en assurant la transparence.

Pour remplir les conditions, le groupe d'expert-e-s prévoit un horizon temporel de deux ans ; le contrôle doit avoir lieu dans le cadre d'un examen « sur-dossier » (avec 2 expert-e-s).

Le groupe d'expert-e-s formule par ailleurs les recommandations suivantes :

Recommandation 1 (pour le standard 1.1) :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de clarifier sa stratégie d'assurance qualité et de réviser les documents utilisés à cette fin.

Recommandation 2 (pour le standard 1.2) :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de développer des objectifs stratégiques qui permettent de s'assurer que le système d'assurance qualité soutient de manière efficace le développement institutionnel.

Recommandation 3 (pour le standard 1.3) :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de clarifier et de mieux faire connaître les responsabilités de ses composantes en matière d'assurance qualité.

Recommandation 4 (pour le standard 2.2) :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de rendre ses processus de collecte et d'exploitation de données plus efficaces, cohérents et agiles.

Recommandation 5 (pour le standard 2.3) :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de mener une réflexion sur des modalités de participation complémentaires aux instances institutionnelles.

Recommandation 6 (pour le standard 2.4) :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de viser une allocation adéquate des ressources en matière de développement durable, de définir des objectifs et des indicateurs objectivement mesurables en la matière, et d'assurer un suivi afin de garantir leur mise en œuvre.

Recommandation 7 (pour le standard 2.5) :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de viser une allocation adéquate des ressources en matière d'égalité des chances, de définir des objectifs et des indicateurs objectivement mesurables en la matière, et d'assurer un suivi afin de garantir leur mise en œuvre.

Recommandation 8 (pour le standard 3.2) :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de compléter son système d'assurance qualité par des processus permettant de communiquer systématiquement les résultats d'évaluation des enseignements aux étudiant-e-s et aux instances concernées.

Recommandation 9 (pour le standard 3.2) :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de compléter son système d'assurance qualité par des processus permettant d'évaluer de manière systématique les unités de recherche et les prestations de services.

Recommandation 10 (pour le standard 4.1) :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO d'élaborer, en étroite collaboration avec les entités responsables, une politique du personnel institutionnelle afin de garantir l'adéquation de ses ressources humaines et l'atteinte de ses objectifs stratégiques à long terme.

Recommandation 11 (pour le standard 4.2) :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO d'établir une vue d'ensemble des processus de qualification et d'évaluation de l'ensemble de son personnel, afin de pouvoir développer des principes communs.

Recommandation 12 (pour le standard 4.3) :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de poursuivre les mesures de promotion et de développement de carrière à l'échelle institutionnelle, visant l'ensemble de son personnel, dans le sens de la collaboration interdisciplinaire et transdisciplinaire.

Recommandation 13 (pour le standard 5.1) :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de mettre en place une stratégie de communication pour présenter sa stratégie d'assurance qualité de manière plus complète, claire et cohérente.

Recommandation 14 (pour le standard 5.1) :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de communiquer plus systématiquement des informations sur l'ensemble de ses processus d'assurance qualité et leurs résultats auprès de l'ensemble de ses parties prenantes (internes et externes).

Recommandation 15 (pour le standard 5.2) :

Le groupe d'expert-e-s recommande à la HES-SO de mettre en place une stratégie de communication coordonnée permettant d'informer sur l'ensemble de ses activités, et de structurer et harmoniser les modalités et canaux de communications utilisés par ses composantes.

7. Proposition d'accréditation de l'AAQ

Remarques préliminaires

Objectif et objet de l'accréditation institutionnelle

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

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

Proposition d'accréditation de l'Agence

La procédure d'accréditation institutionnelle est conçue comme une évaluation par les pairs. Chaque rapport d'un groupe d'expert-e-s fournit donc une image d'une haute école à un moment donné ; par conséquent, les rapports des groupes d'expert-e-s ne se prêtent pas à des comparaisons entre les hautes écoles. En revanche, les propositions d'accréditation doivent être cohérentes : les mêmes résultats doivent conduire aux mêmes propositions.

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

Bases légales

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

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

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

Ordonnance du Conseil des hautes écoles du 20 mai 2021 sur l'admission aux hautes écoles spécialisées et aux instituts de niveau haute école spécialisée (Ordonnance d'admission HES), RS 414.205.7.

Faits

La HES-SO dépose le 6 mai 2024 une demande d'accréditation institutionnelle requérant le droit à l'appellation « haute école spécialisée ».

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

Le Conseil suisse d'accréditation décide le 21 juin 2024 d'entrer en matière sur la demande de la HES-SO en vertu de l'article 4, alinéa 2, de l'Ordonnance d'accréditation et transmet les documents à l'AAQ.

L'AAQ ouvre la procédure le 24 juin 2024.

Sur la base du rapport d'autoévaluation du 2 juin 2025 et de la visite sur place du 25 septembre 2025 au 26 septembre 2025, le groupe d'expert-e-s vérifie que les conditions d'accréditation visées à l'article 30 LEHE soient remplies et consigne ses conclusions dans un rapport.

L'AAQ formule le projet de proposition d'accréditation en se basant sur les documents pertinents pour la procédure – en particulier le rapport d'autoévaluation et le rapport du groupe d'expert-e-s – et soumet le rapport du groupe d'expert-e-s ainsi que la proposition de l'Agence à la HES-SO le 19 novembre 2025 pour prise de position.

Le 17 décembre 2025, la HES-SO prend position sur le rapport du groupe d'expert-e-s et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ.

Le 7 janvier 2026, l'AAQ demande au Conseil suisse d'accréditation d'accréditer la HES-SO.

Considérants

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

Le groupe d'expert-e-s formule une appréciation globalement positive de la HES-SO. Il souligne que l'institution remplit pleinement ses missions d'enseignement, de recherche et de prestations de services, en cohérence avec son statut de haute école spécialisée et dans le respect des dispositions légales fédérales. Son organisation et ses règlements, adaptés à la complexité de son fonctionnement, favorisent la coordination, l'alignement et l'amélioration continue de ses activités.

Selon les expert-e-s, la HES-SO se distingue par la richesse et la diversité de son offre de formation, déployée dans sept cantons fondateurs et en trois langues, ainsi que par l'ampleur de sa formation continue, de sa recherche et de ses prestations de services. Elle contribue ainsi de manière significative au paysage des hautes écoles suisses. Fidèle à sa mission professionnalisante, elle entretient un fort ancrage régional et des liens étroits avec le terrain, tout en bénéficiant d'un rayonnement international et d'une attention constante aux évolutions du domaine de l'enseignement supérieur.

Les expert-e-s relèvent par ailleurs que la HES-SO est une institution apprenante, marquée par un important cheminement de maturation et de développement depuis la première accréditation. Elle est guidée par une vision claire, initiée par son rectorat et déployée sur ses différents sites. L'institution favorise ainsi la participation de ses diverses entités au développement institutionnel tout en leur laissant une certaine marge de manœuvre.

Enfin, la HES-SO se caractérise par une culture institutionnelle fondée sur le respect de la diversité et un fort engagement en faveur de la qualité. Le groupe d'expert-e-s estime que son système d'assurance qualité est bien intégré et adapté à sa structure organisationnelle. Il offre une certaine souplesse aux entités composant la haute école grâce à des mécanismes de délégation et d'appropriation différenciés.

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

- art. 30, al. 1, let. a, ch. 3 : une direction et une organisation efficaces
- art. 30. Al.1, let. a, ch. 6 : un développement économiquement, socialement et écologiquement durable.

Dans leur analyse du standard 2.1, les expert-e-s constatent qu'en raison de la complexité de son organisation, de la diversité des intérêts de ses cantons fondateurs et de ses composantes, la HES-SO doit continuellement veiller à maintenir un équilibre entre centralisation et délégation, ainsi qu'entre spécificité et uniformité. Cette situation requiert des efforts soutenus de coordination et de cohérence institutionnelle, afin de prévenir et de résoudre les tensions potentielles entre les différentes entités. De fait, les expert-e-s estiment que la structure organisationnelle, marquée par des processus décisionnels parfois longs et une répartition complexe des compétences, peut freiner l'efficacité de la réalisation de la mission institutionnelle et le suivi de l'atteinte des objectifs stratégiques. Les expert-e-s formulent donc une condition à cet effet :

Condition 1 (pour le standard 2.1) :

La HES-SO révisé ses structures organisationnelles, ses processus décisionnels et la répartition des compétences afin de pouvoir réaliser sa mission de manière efficace, de faire le suivi de ses objectifs stratégiques et de pouvoir les atteindre.

Dans le domaine des ressources (standard 4.1), les expert-e-s relèvent que le système de financement de la HES-SO se caractérise par une grande complexité. Son modèle financier, qui repose sur de nombreux paramètres, n'est pas encore suffisamment coordonné avec la planification stratégique. Le groupe d'expert-e-s identifie ainsi un potentiel d'amélioration du plan financier. Elles et ils estiment que l'allocation des moyens financiers devrait être mieux adaptée à la réalisation des priorités stratégiques de l'institution. Le groupe d'expert-e-s considère le standard comme partiellement atteint et formule la condition suivante :

Condition 2 (pour le standard 4.1) :

La HES-SO, avec sa collectivité responsable, garantit des moyens financiers suffisants pour la réalisation de ses priorités stratégiques, tout en simplifiant son modèle financier et en assurant la transparence.

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

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

Proposition d'accréditation

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

Condition 1 (pour le standard 2.1) :

La HES-SO révisé ses structures organisationnelles, ses processus décisionnels et la répartition des compétences afin de pouvoir réaliser sa mission de manière efficace, de faire le suivi de ses objectifs stratégiques et de pouvoir les atteindre.

Condition 2 (pour le standard 4.1) :

La HES-SO, avec sa collectivité responsable, garantit des moyens financiers suffisants pour la réalisation de ses priorités stratégiques, tout en simplifiant son modèle financier et en assurant la transparence.

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

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

Prise de position de la HE

Le 17 décembre 2025, la HES-SO prend position sur le rapport du groupe d'expert-e-s et sur la

proposition d'accréditation de l'AAQ. L'institution remercie le groupe d'expert-e-s et l'agence de leur travail. La HES-SO observe avec satisfaction que la plupart des standards ont été évalués comme entièrement ou largement atteints. Elle considère les pistes d'amélioration suggérées par le groupe d'expert-e-s comme des contributions précieuses et réaffirme sa détermination à satisfaire les deux conditions formulées.

8. Prise de position de la HES-SO

Hes·SO

Haute école spécialisée
de Suisse occidentale
Route de Moutier 14
Case postale
2800 Delémont

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

Delémont, le 17 décembre 2025 / CFU

Accréditation institutionnelle selon la LEHE Prise de position de la HES-SO sur le rapport des expert-es

Cher Monsieur,

La HES-SO tient tout d'abord à remercier le groupe d'expertes et d'experts pour la qualité et la pertinence des échanges durant leur visite effectuée à Delémont les 25 et 26 septembre 2025. Leur regard bienveillant mais critique et constructif a été très apprécié de toutes et tous.

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

La présente prise de position a été élaborée en concertation avec le Comité de pilotage Accréditation et le Comité directeur ; elle a été validée par le Rectorat le 17 décembre 2025.

Nous notons avec satisfaction que le groupe d'expert-es considère que la grande majorité des 18 standards sous revue sont entièrement (4) ou largement (12) atteints. Il souligne que le système qualité de la HES-SO est en grande partie bien intégré dans l'institution et répond à sa structure organisationnelle ; il offre la souplesse nécessaire grâce aux différentes échelles de délégation et d'appropriation par les entités composantes. Les améliorations au système qualité suggérées par le groupe d'expert-es permettront de renforcer la robustesse et la pertinence du dispositif, au service de l'institution.

RECTORAT

Luciana Vaccaro - T +41 58 900 00 00 - hes-so.ch - luciana.vaccaro@hes-so.ch

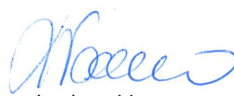
Sur la base du rapport d'autoévaluation de la HES-SO et de ses nombreuses annexes, ainsi que des entretiens menés avec une cinquantaine de personnes représentant les différentes composantes de la HES-SO (hautes écoles, domaines et services du Rectorat) et les différents corps (étudiant·es, personnel d'enseignement et de recherche, personnel administratif et technique), le groupe d'expert·es a formulé deux conditions et quinze recommandations.

La condition 1 (standard 2.1) renvoie directement aux travaux en cours sur la révision de la Convention intercantonale alors que la condition 2 (standard 4.1) est en lien direct avec les travaux en cours sur la révision du modèle financier. D'après l'analyse du groupe d'expert·es, nous comprenons que la condition 1 porte surtout sur les processus décisionnels et la répartition des compétences, éléments qui doivent être révisés pour améliorer le fonctionnement de la HES-SO dans le cadre de la structure intercantonale existante. La HES-SO prend bonne note des conditions et s'engage à tenir compte de l'analyse du groupe d'expert·es dans le cadre de ces travaux. Ceux-ci doivent aboutir d'ici fin 2027 de manière à soumettre les projets aux parlements cantonaux pour une ratification durant l'année 2028 en vue d'une entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2029. La HES-SO sera donc en mesure de soumettre à l'AAQ dans les délais proposés les documents utiles à la vérification des conditions. Cet envoi interviendra avant le processus parlementaire, qui se situe hors du périmètre de compétences de la HES-SO.

Le groupe d'expert·es a également formulé des recommandations pour renforcer la qualité de la HES-SO. Ces recommandations, ainsi que les analyses détaillées qui les fondent, seront étudiées attentivement et mises en œuvre de la façon la plus pertinente pour notre institution. Le rapport des expert·es nous permettra par ailleurs d'actualiser notre plan d'actions qualité, qui sera discuté par les parties prenantes et instances concernées avant sa mise en œuvre.

Enfin, la HES-SO souhaite rappeler tout le bénéfice que l'accréditation institutionnelle a apporté à l'institution. La procédure offre en effet une occasion unique de prendre du recul, de poser un regard neuf sur l'institution et son fonctionnement, et de mesurer combien les principes d'autonomie et de subsidiarité internes sont essentiels pour la HES-SO.

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



Luciana Vaccaro
Rectrice

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

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

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

AAQ
15, Effingerstrasse
Case postale
CH-3001 Berne

www.aaq.ch