



schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance

Accréditation institutionnelle, Haute école pédagogique Fribourg Vérification de la réalisation des conditions

Rapport | 9 avril 2025



Contenu :

Partie A – Décision du Conseil suisse d'accréditation

Partie B – Rapport de vérification de la réalisation des conditions

Partie C – Prise de position de la Haute école pédagogique Fribourg



Partie A

Décision du Conseil suisse d'accréditation

20 juin 2025





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



Partie B

Rapport de vérification de la réalisation des conditions

9 avril 2025



Contenu

1	Procédure de vérification de la réalisation des conditions	1
1.1	Principes généraux	1
1.2	Déroulement de la procédure	1
2	Rapport concernant la réalisation des conditions.....	1
2.1	Analyse de la réalisation des conditions	1
2.2	Propositions de l'AAQ	10
2.3	Prise de position de la Haute école pédagogique Fribourg.....	10

1 Procédure de vérification de la réalisation des conditions

1.1 Principes généraux

Le Conseil suisse d'accréditation (CSA) accrédite la Haute école pédagogique Fribourg (HEP | PH FR) comme haute école pédagogique, avec cinq conditions, le 16 décembre 2022.

La décision du Conseil suisse d'accréditation définit ainsi le délai et les modalités pour la réalisation des conditions¹ :

Délai : 24 mois. La HEP | PH FR doit livrer au CSA un rapport sur la réalisation des conditions dans un délai de 24 mois suivant la décision du Conseil d'accréditation, soit jusqu'au 15 décembre 2024.

Modalités : La vérification de la réalisation des conditions est effectuée sur dossier par deux expert-e-s.

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

1.2 Déroulement de la procédure

La HEP | PH FR a envoyé le rapport sur la réalisation des conditions au CSA le 9 décembre 2024. Le Secrétariat du CSA a ensuite transmis le rapport à l'AAQ le 19 décembre 2024, avec le mandat de procéder à la vérification selon les modalités établies.

L'AAQ a alors recruté deux membres du groupe d'expert-e-s ayant mené l'évaluation externe dans le cadre de l'accréditation de 2022, en concluant un nouveau contrat de mandat avec:

- Julien Clénin, Professeur. Pilotage et conduites des organisations de formation, HEP-BEJUNE, Suisse.

- Nathalie Valière, Professeure associée. Adjointe de direction, HEP Vaud, Suisse.

La première version du rapport de vérification de la réalisation des conditions est finalisée en mars 2025. Elle est transmise à la HEP | PH FR le 24 mars 2025. La haute école communique sa prise de position le 3 avril 2025. Le rapport est finalisé par l'AAQ, qui y inclut une proposition de décision adressée au Conseil suisse d'accréditation. Le dossier complet est alors transmis au secrétariat du CSA le 9 avril 2025, afin d'être traité lors de la séance du 20 juin 2025.

2 Rapport concernant la réalisation des conditions

2.1 Analyse de la réalisation des conditions

L'organisation de la formation des enseignant-e-s à Fribourg est marquée par une séparation entre la HEP | PH FR, chargée du degré primaire, et l'Université de Fribourg (UniFR), responsable des degrés secondaires et de la pédagogie spécialisée. Le rapport Capaul (2019) a mis en évidence l'obsolescence de cette division avec l'introduction du système HarmoS et des nouveaux plans d'études (PER, Lehrplan21). Le Conseil d'État fribourgeois a ainsi décidé en 2021 de regrouper ces formations sous un même toit institutionnel. Cette intégration a été inscrite dans la loi par le Grand Conseil du Canton de Fribourg en juin 2023, puis consolidée par la création au sein de la UniFR de la Faculté des sciences de l'éducation et de la formation, qui

¹ Ordonnance d'accréditation LEHE, art. 15, ch. 3.

entrera formellement en activité lors de la rentrée académique 2025. Dès janvier 2026, la HEP | PH FR cessera d'exister juridiquement, et son assurance qualité sera intégrée au système de l'UniFR.

Dans ce contexte de transformation, entre 2023 et 2024, la HEP | PH FR a dû simultanément répondre aux exigences d'accréditation fixées par le Conseil suisse d'accréditation (CSA). Dès la décision du CSA, la Commission qualité (CQ) de la Haute école a proposé un plan d'action, validé par son Conseil de direction (CDir) en mars 2023. L'arrivée d'une nouvelle responsable qualité en avril a conduit à une réorganisation du projet, finalisée en juillet 2023 et présentée au personnel et à la Commission HEP en décembre 2023.

L'annonce donnée en octobre 2023 de l'intégration à l'Université de Fribourg (UniFR) a modifié les priorités. Sachant que la HEP | PH FR disparaîtrait sous sa forme actuelle, le CDir a réajusté son plan en novembre 2023 pour concentrer ses efforts sur des actions plus pertinentes à court terme. En parallèle, le lancement du Nouveau Plan de Formation Initiale (NPFI) a introduit un chantier majeur de refonte du cursus, accentuant la charge de travail.

Au printemps 2024, la HEP | PH FR a dû faire face à des difficultés organisationnelles, marquées par plusieurs démissions liées au contexte d'intégration à l'UniFR et des arrêts maladies de longue durée touchant des postes clés. Ces changements ont accru la charge de travail des équipes, déjà mobilisées sur plusieurs chantiers simultanés : mise en œuvre des conditions d'accréditation, préparation de l'intégration à l'UniFR et refonte du cursus de formation.

Dans ce contexte, l'institution affirme s'être appuyé sur l'accréditation comme un cadre de référence, l'aidant à structurer ses actions et à gérer les priorités du changement. Le rappel de ce contexte institutionnel s'avère utile pour comprendre les démarches mises en place afin de répondre aux exigences imposées par le CSA.

1) Condition 1 :

La HEP | PH FR doit démontrer l'opérationnalisation du système d'assurance de la qualité dans l'ensemble de l'institution.

Description

Afin d'assurer une gouvernance plus efficace et mieux articulée avec son système d'assurance qualité (SAQ), la HEP | PH FR a restructuré son pilotage institutionnel.

1. Renforcement du pilotage institutionnel et articulation avec le SAQ

L'une des mesures phares pour la réalisation de cette condition a été l'adoption de la Convention d'objectifs 2023-2027, qui a remplacé la planification stratégique précédente et défini neuf objectifs prioritaires adaptés aux besoins actuels de l'institution. Cette nouvelle approche s'est accompagnée du développement d'outils spécifiques permettant un suivi précis et une meilleure prise de décisions.

Le tableau de bord stratégique, mis en place en 2023, a permis d'assurer un suivi des indicateurs clés de performance et d'optimiser la gestion des ressources et des priorités. En complément, un outil de gestion des risques institutionnels a été introduit en 2024 pour identifier et anticiper les éventuelles vulnérabilités, dans le but d'assurer une plus grande stabilité organisationnelle dans un contexte de transformation. Par ailleurs, un outil dédié au suivi des projets institutionnels et du SAQ a été intégré afin de faciliter la coordination des actions stratégiques et de les aligner avec les exigences du système d'assurance qualité.

2. Mise en œuvre des dispositifs du SAQ et amélioration continue

L'opérationnalisation du SAQ s'est traduite par la mise en place d'un ensemble de dispositifs destinés à assurer un suivi rigoureux et une adaptation continue des pratiques institutionnelles. Dans ce cadre, une attention particulière a été portée à l'analyse des besoins du terrain et aux évolutions du système éducatif. L'enquête INSERCH, réalisée en automne 2023, a permis d'évaluer la satisfaction des diplômé-e-s et d'orienter les ajustements pédagogiques nécessaires. Parallèlement, un suivi des transformations du système éducatif a été instauré pour adapter de manière proactive l'offre de formation continue et les axes de recherche.

Les évaluations internes ont également été renforcées afin d'améliorer la qualité des prestations et d'assurer un suivi pertinent des objectifs stratégiques. Les auto-évaluations des entités, réalisées en 2023 sur la base d'une analyse SWOT, ont débouché sur des plans de développement concrets. Les évaluations des formations initiales et continues ont été revues afin de garantir un suivi plus réactif et mieux adapté aux attentes des étudiant-e-s et du personnel enseignant. Enfin, les revues sectorielles et la revue de direction, menées en 2024, ont permis de consolider les résultats des différentes analyses et d'établir des objectifs d'amélioration institutionnelle.

En raison de l'intégration imminente de la HEP | PH FR à l'UniFR en août 2025, le calendrier des évaluations a été ajusté. Les auto-évaluations des entités, initialement prévues pour 2024, ainsi que les revues sectorielles et la revue de direction, ont été avancées d'une année et réalisées en 2023-2024. Cette adaptation a permis d'anticiper la mise en place des mesures d'amélioration et d'impliquer le personnel dans le processus de transition.

Enfin, des efforts particuliers ont été consacrés à l'optimisation des outils d'évaluation et de communication. Un nouveau système d'évaluation des enseignements a été mis en place, avec un ajustement des calendriers afin de permettre un retour plus rapide aux étudiant-e-s et au personnel enseignant. De plus, la communication interne a été améliorée grâce à l'optimisation des plateformes numériques et des outils collaboratifs, notamment avec le développement du site internet, de l'intranet et d'un système de *ticketing* facilitant la gestion des demandes et des échanges au sein de l'institution.

Analyse

Depuis son accréditation, la HEP | PH FR a fourni des efforts considérables pour développer son SAQ. Ces efforts sont d'autant plus remarquables dans le contexte de changement que traverse l'institution à différents niveaux. En effet, la HEP | PH FR a progressivement déployé divers instruments et dispositifs visant à renforcer l'assurance qualité de son fonctionnement et de ses prestations. Les modalités d'opérationnalisation du SAQ se sont étendues à l'ensemble de l'institution.

Des instruments de pilotage institutionnel tels que le tableau de bord stratégique et l'outil de suivi des projets institutionnels sont venus compléter l'existant. Un outil de gestion des risques a été mis sur pied récemment, en sus d'un suivi annuel du dépassement des seuils d'alertes. Ces diverses dispositions ont permis de renforcer l'intégration du management de la qualité dans la gouvernance de la HEP | PH FR, en soutien à la concrétisation de la Convention d'objectifs 2023-2027.

En parallèle, l'institution a poursuivi la mise en œuvre de ses dispositifs d'assurance qualité, notamment en termes de veille métiers, d'évaluations internes et de revues transversales, améliorant ainsi leurs niveaux respectifs de maturité.

Concernant plus particulièrement le SAQ, la révision du *mémoire* (comportant le calendrier du SAQ), la conception d'une *roadmap*, la synthèse de l'état des actions réalisées pour donner

suite aux recommandations du pair externe, la mise en exergue des résultats issus des revues sectorielles et de la revue partielle du SAQ, ainsi que l'élaboration du programme d'amélioration par le Conseil de direction, donnent à voir l'ampleur des travaux réalisés à l'interne.

La présentation détaillée de ces dispositions (dans le rapport et les annexes) et leur schématisation illustrent la volonté de l'institution d'ancrer la qualité à tous les niveaux de l'organisation, au profit de l'accomplissement de ses missions. La formalisation des responsabilités dans le SAQ représente également une avancée, y compris en termes de communication interne.

La nouvelle cartographie des processus permet, quant à elle, de visualiser les composantes caractérisant le fonctionnement « ordinaire » de la HEP | PH FR. Il pourrait être intéressant, à l'avenir, de mieux mettre en valeur dans ce schéma les principales dispositions prises en matière d'assurance qualité.

Plus largement, il convient de rester attentifs au risque de démotivation ou de désintérêt que pourrait susciter la démultiplication des instruments et dispositifs d'assurance qualité pour les personnes concernées. Un travail d'adaptation et/ou de sélection de ces outils dans le contexte de la nouvelle structure institutionnelle sera souhaitable pour favoriser leur appropriation par les parties prenantes et renforcer la cohérence d'ensemble du SAQ.

Il convient ici de souligner que la mise en œuvre de ces mesures supplémentaires ne remet pas en question la réalisation de cette condition, qui, selon les expert-e-s, est pleinement remplie.

La configuration et l'efficacité du système d'assurance qualité de l'UniFR après l'intégration de la HEP | PH FR ne relèvent pas de cette évaluation et seront examinées lors du prochain cycle d'accréditation institutionnelle auquel l'UniFR sera soumise.

Conclusion

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

2) Condition 2 :

La HEP | PH FR doit démontrer que l'analyse périodique du système d'assurance de la qualité a lieu et que sur cette base des ajustements y sont apportés.

Description

Depuis son accréditation, la HEP | PH FR a mis en place plusieurs initiatives visant à assurer une analyse périodique de son système d'assurance qualité (SAQ) et à y apporter les ajustements nécessaires. Entre 2022 et 2024, trois revues partielles du SAQ ont été menées par la Commission qualité (CQ), permettant d'évaluer l'efficacité des dispositifs existants et d'identifier des axes d'amélioration. Ces analyses ont conduit à une meilleure structuration des revues sectorielles grâce à une sélection collégiale des thématiques et à une implication élargie des parties prenantes. Par ailleurs, les outils de pilotage ont été optimisés, avec un tableau de bord stratégique recentré sur les objectifs prioritaires et une clarification des responsabilités dans le suivi des projets institutionnels. Une adaptation du système d'évaluation du personnel académique a également été mise en œuvre en 2024 afin de mieux répondre aux besoins du personnel enseignant.

Pour renforcer cette démarche, la HEP | PH FR a fait appel en 2024 à un expert externe chargé d'évaluer son SAQ et de formuler des recommandations. Son intervention a permis d'affiner les dispositifs d'évaluation en intégrant davantage de flexibilité et en envisageant des évaluations qualitatives en complément des données quantitatives. Le tableau de bord stratégique a été revu

pour favoriser l'atteinte des objectifs institutionnels. De plus, le suivi des enjeux de diversité et d'égalité a été renforcé pour garantir une approche plus cohérente et efficace.

En parallèle, la HEP | PH FR a initié une collaboration avec la responsable qualité de l'UniFR afin d'anticiper son intégration en 2025. Cet échange a permis de partager des bonnes pratiques et d'identifier des éléments susceptibles d'être repris dans le futur système qualité de l'UniFR, notamment les dispositifs de communication interne tels que les cafés campus.

Analyse

La HEP | PH FR a su démontrer l'existence et la pertinence de l'analyse périodique de son SAQ, comme en témoigne la mise en place de la revue partielle de la CQ. La valeur ajoutée de cet examen annuel réside autant dans la démarche engagée (consistant à impliquer des représentant-e-s de la communauté) que dans les résultats obtenus (éléments d'analyse, points d'attention, prises de position, etc.). Les rapports annuels 2021-2022 et 2023-2024 témoignent de la diversité des thématiques abordées. Bien que le rapport annuel 2022-2023 ne figure pas dans les annexes du rapport, la prise de position du Conseil de direction et l'apport de clarifications sur des propositions concrètes émises par la CQ dans le cadre de la revue partielle du SAQ 2023 permettent d'illustrer la « boucle qualité » attendue dans ce type d'exercice.

L'institution est également parvenue à démontrer les ajustements apportés à l'issue de l'analyse périodique de son SAQ. À titre d'exemple, le tableau synthétisant l'état des actions réalisées pour donner suite aux recommandations du pair externe (page 35 du rapport) permet de valoriser l'état d'avancement de chacune d'entre elles.

Ces travaux sont relativement récents, dans la mesure où la CQ est entrée en vigueur en 2022 et où l'institution a fait appel à un expert externe en 2024. Cependant, ils prennent appui sur la revue complète du SAQ réalisée dans le cadre de la procédure d'accréditation institutionnelle, en intégrant les recommandations des expert-e-s et les conditions confirmées par le CSA.

Dans la perspective de l'intégration, les experts encouragent la poursuite des échanges initiés en mai 2024 avec la responsable qualité de l'UniFR, afin de préciser les modalités d'analyse périodique du SAQ – y compris celles liées à l'évaluation des enseignements – et de favoriser le développement d'une culture qualité partagée au sein des équipes.

Conclusion

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

3) Condition 3 :

La HEP | PH FR doit introduire des indicateurs clés quantitatifs dans sa revue coût/bénéfice.

Description

Pour répondre à la condition et améliorer son pilotage institutionnel, la HEP | PH FR a progressivement mis en place un système structuré d'indicateurs quantitatifs. Ces derniers permettent à la fois de suivre l'atteinte des objectifs stratégiques et d'assurer une gestion efficace des différentes activités.

Dès 2022, un ensemble d'indicateurs opérationnels a été développé en collaboration avec les doyens, l'administration centrale et les collaborateur-ice-s concerné-e-s. Leur définition s'est appuyée sur des critères de pertinence, d'utilité et de faisabilité, afin de garantir leur mise en œuvre effective. La collecte des données nécessaires a été réalisée progressivement, permettant d'intégrer ces indicateurs dans un tableau de bord régulièrement mis à jour. Dès l'automne 2022,

ces données ont commencé à être analysées lors des retraites de direction, facilitant ainsi un premier niveau d'exploitation. En 2024, à la suite des recommandations d'un expert externe, de nouveaux indicateurs ont été ajoutés pour améliorer le suivi de la diversité et de l'égalité au sein de l'institution.

Avec l'entrée en vigueur de la Convention d'objectifs en 2023, la HEP | PH FR a introduit un tableau de bord stratégique visant à mesurer précisément l'atteinte des objectifs fixés jusqu'en 2027. Ce dispositif repose sur une structuration détaillée des objectifs et sous-objectifs, avec des indicateurs-clés permettant d'en suivre l'évolution. Afin d'assurer leur mise en œuvre, des responsabilités et des échéances ont été définies pour chaque action. La mise à jour de ces indicateurs se fait de manière régulière, et les résultats sont communiqués à l'ensemble du personnel via la base de gestion documentaire de l'institution.

Analyse

Le tableau de bord institutionnel établi au printemps 2023 par le Conseil de direction de la HEP | PH FR offre à la fois une vue d'ensemble et détaillée des indicateurs stratégiques relevant de la Convention d'objectifs et des indicateurs de pilotage relatifs aux activités de ses différents secteurs, services et bureaux. L'outil de gestion des risques institutionnels implémenté au printemps 2024 est venu compléter ce *monitoring* en ciblant et en priorisant les actions à conduire, en particulier au plan de l'accompagnement du changement vers la nouvelle structure.

Ces travaux ont progressivement renforcé la capacité de la HEP | PH FR à se doter de données quantitatives et d'une matrice des risques pour garantir la qualité de son fonctionnement et de ses prestations, ainsi que son processus de transition. De plus, le schéma illustrant ces diverses dispositions (figure 1) a permis à la HEP | PH de valoriser la cohérence globale de son modèle de pilotage, en lien direct avec la Roue de Deming. La modélisation du processus de pilotage de l'institution via des indicateurs, de même que sa communication auprès des membres du personnel depuis la base de gestion documentaire, témoignent également des efforts entrepris au plan du pilotage institutionnel. Ces avancées significatives répondent pleinement aux exigences de la condition 3.

Les expert-e-s encouragent la poursuite des efforts déjà engagés par la HEP | PH FR, afin de mieux évaluer l'efficacité des dispositifs en place et de garantir que leur utilité soit pleinement comprise par l'ensemble des personnes concernées.

En outre, il pourrait être intéressant de questionner l'efficacité des modalités de suivi et d'analyse des données, au vu des nombreux outils existants. L'exploitation conjointe du tableau de bord institutionnel, de l'outil de suivi du SAQ (*roadmap*), de l'outil de suivi des projets institutionnels (incluant notamment « *des actions prévues initialement dans le cadre de la planification stratégique 2022-2030, considérées par le Conseil de direction comme importantes à réaliser bien qu'elles ne soient pas prioritaires au regard de la Convention* »), de la documentation dédiée aux mesures de dépassement des seuils d'alertes, de l'état des actions réalisées suite aux recommandations du pair externe, et du programme d'amélioration (comprenant les objectifs et les mesures prioritaires à mener d'ici l'été 2025) semble complexe.

Un travail de consolidation favorisant le regroupement structuré des données permettrait au Conseil de direction de disposer d'une vision stratégique intégrée, en tant qu'outil d'aide au pilotage, au profit de sa revue coût/bénéfice. Cette consolidation pourrait également intégrer les conditions et recommandations issues de la procédure d'accréditation institutionnelle, de même que d'autres éléments relevant du cadre prescriptif telles que les recommandations et déclarations politiques de la CDIP. Ce type de démarche favoriserait l'identification d'un certain nombre de propositions argumentées de la Direction et de ses partenaires, pouvant nécessiter une attention particulière dans le contexte institutionnel à venir.

Les aspects abordés dans le passage précédent constituent des recommandations du groupe d'expert-e-s pour le développement futur de la qualité et n'ont pas d'incidence sur l'évaluation de la réalisation de la condition, que les experts considèrent comme pleinement atteinte.

Conclusion

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

4) Condition 4 :

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

Description

Depuis son accréditation, la HEP | PH FR a renforcé l'intégration des principes d'égalité et de diversité dans son fonctionnement institutionnel. Ces efforts se sont traduits par la mise en place d'indicateurs de suivi, l'application du plan d'actions DIVEG 2022-2026, ainsi que l'adaptation des processus de recrutement, de gestion du personnel et d'admission des étudiant-e-s.

Suivi de l'égalité et de la diversité

Entre avril 2023 et mars 2024, de nouveaux indicateurs de monitoring ont été développés par l'Unité Qualité, le rectorat et l'unité DIVEG pour analyser la diversité du personnel et des étudiant-e-s selon plusieurs critères (âge, genre, origine, type de contrats, taux d'occupation). Ces données, comparées aux statistiques nationales, ont permis d'identifier des tendances spécifiques et d'orienter les décisions stratégiques du Conseil de direction.

Mise en œuvre du plan d'actions DIVEG 2022-2026

À ce jour, 90 % des actions du plan DIVEG 2022-2026 ont été réalisées, avec des initiatives telles que la promotion de l'écriture inclusive, la création d'une plateforme de ressources pédagogiques, ou encore l'instauration d'un service de médiation pour accompagner la transition vers l'UniFR. Par ailleurs, des actions supplémentaires ont été mises en place, comme une semaine contre le racisme, un blog sur la diversité et des événements de sensibilisation au harcèlement sexuel et au sexisme.

Égalité et diversité dans la gestion du personnel

Les pratiques de recrutement et d'évolution de carrière ont été adaptées pour garantir une approche transparente et non discriminatoire. Les offres d'emploi sont désormais publiées en français et en allemand, et une commission de promotion veille à l'égalité de traitement dans les évolutions de carrière. De plus, des mesures de soutien ont été mises en place pour encourager les projets de thèse et l'accès à des formations certifiantes, avec un financement institutionnel pouvant couvrir jusqu'à 75 % des frais.

Adaptation des admissions et flexibilisation des études

Pour favoriser l'inclusion, l'institution a élargi ses modalités d'admission, incluant désormais des admissions sur dossier, la validation des acquis de l'expérience et des équivalences. Elle a aussi renforcé les mesures compensatoires pour les étudiant-e-s en situation de handicap. La flexibilisation des études a été favorisée avec un allongement du Bachelor à douze semestres et une augmentation du nombre de tentatives aux examens. Ces ajustements préparent la mise en

place, en 2026, d'un plan d'études modulaire sous l'égide de la future Faculté des sciences de l'éducation et de la formation de l'UniFR.

Analyse

La HEP | PH FR a mis en place un cadre structuré pour assurer un suivi efficace de l'égalité et de la diversité. L'adoption du Plan d'actions DIVEG 2022-2026 a permis de formaliser des objectifs précis et d'initier des mesures concrètes en matière d'inclusion, tant dans les processus de recrutement que dans l'admission des étudiant-e-s et le développement de carrière. L'instauration d'indicateurs de suivi a renforcé la capacité de l'institution à évaluer l'impact de ses actions et à ajuster ses stratégies en conséquence.

L'intégration progressive de ces principes dans la culture institutionnelle a également été un point fort. La sensibilisation accrue des équipes RH et des responsables académiques a favorisé une meilleure prise en compte des enjeux liés à l'égalité et à la diversité. En matière d'accessibilité, des ajustements ont été réalisés pour faciliter l'inclusion des personnes à mobilité réduite et assurer une plus grande flexibilité dans les parcours de formation.

La HEP | PH FR a su démontrer son engagement à renforcer le monitoring de l'égalité et de la diversité à travers des mesures tangibles et un cadre stratégique bien défini. Les avancées notables enregistrées amènent les expert-e-s à conclure que la condition posée par le conseil est pleinement réalisée.

Dans la perspective de l'intégration des deux institutions, les expert-e-s encouragent un travail de consolidation et de suivi afin de garantir une transition fluide et une continuité efficace de ces avancées dans le nouveau cadre institutionnel.

Conclusion

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

5) Condition 5 :

La HEP | PH FR doit systématiser l'utilisation des dispositifs qualité pour la direction du personnel.

Description

Depuis son accréditation, la HEP | PH FR a renforcé ses dispositifs qualité en matière de gestion du personnel en systématisant les entretiens ODE (Objectifs-Développement-Évaluation) et en structurant les mesures de développement des qualifications. L'objectif est d'assurer un suivi régulier des besoins du personnel, d'optimiser l'accès aux formations et d'accompagner l'évolution professionnelle.

Mise en place et adaptation des entretiens ODE

Déployés en 2022, les entretiens ODE visent à gérer les objectifs, évaluer les compétences et renforcer le lien avec la formation continue. Si le dispositif s'est avéré efficace pour le personnel administratif et technique, son application au personnel enseignant a nécessité des ajustements en raison d'un manque de hiérarchie intermédiaire clairement définie et de la nécessité d'adapter le cadre méthodologique aux spécificités de l'enseignement supérieur.

En réponse, la HEP | PH FR a confié ces entretiens aux responsables des Unités de Recherche (UR) et, dès 2023, aux responsables des domaines didactiques nouvellement désignés. Un nouveau formulaire ODE a été introduit en 2024, intégrant un principe d'auto-évaluation et des explications méthodologiques. Les formulaires doivent obligatoirement être remplis par le personnel enseignant, mais les entretiens avec un responsable du domaine restent facultatifs.

Développement des qualifications et accompagnement du personnel

En parallèle à l'instauration des entretiens ODE, la haute école a mis en place plusieurs initiatives pour structurer et renforcer le développement des qualifications du personnel.

Relève scientifique : Création de postes de collaborateur-riche-s scientifiques dès 2024 pour favoriser l'intégration de jeunes diplômé-e-s et la mise en place de projets de thèse.

Doctorant-e-s : Transition vers des contrats de quatre ans pour assurer plus de stabilité et mise en place d'un soutien financier transitoire pour le personnel enseignant en doctorat.

Formation continue : Chaque collaborateur-riche bénéficie de trois jours de formation par an, avec possibilité d'extension. Un appel à projets de formation a été instauré pour aligner les besoins individuels avec les objectifs institutionnels.

Renforcement d'une culture d'organisation apprenante

La HEP | PH FR a progressivement consolidé une culture d'apprentissage organisationnelle en développant des espaces d'échange et de réflexion. Depuis 2022, les *cafés campus* permettent aux services et au personnel enseignant de présenter leurs activités et de partager des bonnes pratiques. De même, les rencontres *Lunch & Learn* offrent un cadre dédié à l'innovation didactique et pédagogique dans la formation des adultes.

Face aux transformations institutionnelles liées à l'intégration à l'UniFR, un programme d'accompagnement au changement a été mis en place en 2024. Il combine ateliers collectifs et entretiens individuels pour aider le personnel administratif et technique à mieux appréhender ces évolutions.

Analyse

Depuis l'accréditation, la HEP | PH FR a significativement renforcé l'utilisation des dispositifs qualité dans la gestion de son personnel. L'institution a systématisé la tenue des entretiens individuels, elle veille à former les responsables à leur conduite et à assurer un suivi cohérent des besoins exprimés. Ce processus a permis de mieux identifier les attentes du personnel et d'orienter les décisions en matière de développement des compétences et d'évolution professionnelle.

Un autre progrès majeur réside dans la visibilisation des processus RH dans le Système d'Assurance Qualité (SAQ). Ce cadre structuré a permis de rendre plus transparentes les procédures liées à la gestion des ressources humaines et d'améliorer la communication entre les différentes instances de l'institution. Le développement de programmes de formation continue et de soutien à la relève académique a également été renforcé, garantissant ainsi un accompagnement plus efficace des collaborateur-riche-s dans leur parcours professionnel. Dans le cadre de ces entretiens, une clarification de l'autorité hiérarchique et l'autorité fonctionnelle est à assurer pour permettre l'inscription d'un véritable espace de développement professionnel.

Les actions mises en place permettent l'évaluation de la satisfaction du personnel et offrent ainsi un meilleur pilotage de la gestion des carrières. Dans la perspective de l'intégration à l'UniFR, il sera essentiel de poursuivre l'adaptation et l'évaluation des dispositifs existants afin d'assurer leur efficacité et leur cohérence avec la nouvelle structure institutionnelle.

La HEP | PH FR a su répondre aux attentes de la condition 5 en structurant et en intégrant les dispositifs qualité à la gestion du personnel. Ces efforts ont permis une meilleure prise en compte des besoins individuels et collectifs, les expert-e-s jugent donc que la condition est remplie.

Conclusion

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

2.2 Propositions de l'AAQ

La HEP | PH FR a soumis le rapport relatif à la réalisation des conditions dans le délai imposé. L'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité a mandaté deux expert-e-s chargé-e-s de vérifier la réalisation des conditions conformément à la décision du Conseil suisse d'accréditation.

L'AAQ constate que les expert-e-s ont examiné les cinq conditions posées lors de l'accréditation institutionnelle. Dans leur analyse, les expert-e-s concluent que les conditions ont été remplies. L'AAQ estime que l'analyse et les conclusions des expert-e-s sont cohérentes et tout à fait appropriées.

L'AAQ propose au Conseil suisse d'accréditation d'évaluer les cinq conditions comme remplies.

2.3 Prise de position de la Haute école pédagogique Fribourg

Dans sa prise de position, la HEP | PH FR prend acte avec satisfaction que les expert-e-s et l'AAQ reconnaissent les cinq conditions comme étant remplies. La Haute école considère que la vérification des conditions a permis non seulement de répondre aux exigences posées, mais aussi de nourrir une réflexion plus large sur ses pratiques. Ce processus a été perçu comme une occasion de renforcer sa culture de la qualité et de consolider son orientation stratégique. La HEP | PH FR remercie les expert-e-s pour leur analyse et le précieuses recommandation, et tient aussi à exprimer sa gratitude à l'AAQ pour la conduite efficace de la procédure.



Partie C

Prise de position de la Haute école pédagogique Fribourg

3 avril 2025



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

Fribourg, le 3 avril 2025

Prise de position sur la vérification des conditions

Monsieur le Directeur,

Par la présente, nous avons le plaisir de vous remettre la prise de position de la Haute Ecole pédagogique Fribourg suite à l'envoi du rapport (version du 24 mars 2025) relatif à la vérification de la réalisation des conditions.

Nous prenons acte de ses conclusions et c'est avec satisfaction que nous notons que le groupe d'expert-e-s et l'AAQ considèrent que les cinq conditions sont satisfaites.

Nous saluons en particulier la prise en compte, par les expert-e-s et l'AAQ, du contexte particulier traversé par la HEP | PH FR ces dernières années. Nous relevons également que, parallèlement à la mise en œuvre des conditions, l'institution a tenu compte des recommandations formulées par les expert-e-s. Cette démarche ne répond pas simplement à une volonté de conformité, mais s'inscrit dans une approche profonde et durable de développement de la qualité. L'institution y a vu une opportunité d'apprentissage et de renforcement de sa culture de la qualité, dans une perspective d'évolution continue et de rapprochement stratégique avec l'université, portée par une posture désormais bien affirmée en ce sens.

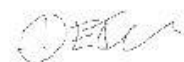
Nous tenons à remercier chaleureusement les expert-e-s pour leur rapport, leurs excellentes analyses ainsi que pour leurs précieuses recommandations.

De même, nous exprimons à votre agence notre sincère gratitude pour la conduite efficace de la procédure de vérification de la réalisation des conditions.

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

Prof. Dr. Delphine Etienne-Tomasini

Rectrice de la HEP | PH FR
Présidente du Conseil de direction



AAQ
Effingerstrasse 15
Case postale
CH-3001 Berne

www.aaq.ch

