

---

# Le rapport d'auto-évaluation en bref

## Accréditation institutionnelle conformément à la LEHE

### Un institut de niveau haute école spécialisée avec deux systèmes de référence

La Haute école fédérale de sport de Macolin HEFSM est rattachée à l'Office fédéral du sport OFSPO. Elle n'est donc pas une institution de droit public dotée d'une personnalité juridique propre; elle fait pleinement partie de l'administration fédérale. Ainsi en a décidé le Parlement en 2011. La HEFSM est aussi une haute école qui, sur le plan disciplinaire et thématique, se concentre sur le sport. C'est pourquoi, dans le système des hautes écoles, elle a le statut d'institut de niveau de haute école spécialisée.

La HEFSM prend ainsi place dans deux systèmes de référence: d'une part elle agit en tant qu'entité de l'administration fédérale et doit à ce titre remplir les objectifs de politique du sport fixés par le Conseil fédéral et par le Parlement et, d'autre part, elle est membre du système international des hautes écoles, dans lequel elle remplit une mission d'enseignement et de recherche. Cette dualité a des incidences pratiques car elle va de pair avec des logiques de pilotage, des modèles de financement et des marges de manœuvre différentes. Concernant les tâches que la HEFSM accomplit en tant qu'unité de l'OFSPO, le pouvoir de décision appartient au directeur de l'office, conformément à la structure hiérarchique de l'administration fédérale. Les tâches accomplies en tant qu'unité de l'OFSPO sont financées intégralement et la HEFSM est investie d'un mandat d'exécution. En revanche, la HEFSM est compétente pour décider de ce qui touche à ses missions de haute école, conformément au modèle d'organisation des hautes écoles. Elle exerce cette compétence en concertation avec son conseil consultatif, même si le directeur de l'OFSPO reste l'instance de décision suprême. La HEFSM a donc davantage, et largement, voix au chapitre en ce qui concerne ses missions de haute école.

### La part belle aux prestations de service

Les activités de la HEFSM servent en premier lieu le système du sport suisse, autrement dit elles bénéficient aux structures qui encouragent le sport et l'activité physique, que ceux-ci soient pratiqués de manière organisée ou informelle, dans le cadre du sport populaire, du sport de performance ou du sport d'élite. Les activités de la HEFSM sont de trois ordres: formation et formation continue, recherche appliquée et développement (R&D) et transfert des connaissances provenant de l'enseignement et de la recherche dans des prestations de service.

Les prestations de service représentent une très grande part des activités de la HEFSM en comparaison de ses activités d'enseignement et de recherche. Leur volume est également conséquent en comparaison des prestations de service fournies par d'autres hautes écoles. Cela s'explique par le mandat dévolu à la HEFSM dans le cadre de la politique du sport: en tant

qu'unité de l'OFSPO, elle est chargée de fournir des prestations aux fédérations sportives nationales et à l'armée.

Pour être concurrentielle dans le domaine de la formation et offrir à ses étudiants et étudiantes des perspectives intéressantes, la HEFSM collabore avec d'autres hautes écoles: la Haute école spécialisée bernoise BFH au niveau du bachelor et pour la formation continue, et l'Université de Fribourg (UNIFR) au niveau du master. Par ailleurs, la HEFSM propose aux étudiants et étudiantes d'autres hautes écoles des modules de formation consacrés à la pratique sportive et au sport scolaire. Enfin, son offre comprend des formations et formations continues relevant de la formation professionnelle supérieure (tertiaire B) pour les entraîneurs de sport de performance et de sport d'élite.

### Humainement riche et forte d'un bon réseau

En 2020, on dénombrait à la HEFSM 100 postes de travail à plein temps (pour 124 collaborateurs et collaboratrices), 127 étudiants et étudiantes de bachelor et 187 étudiants et étudiantes de master (62 dans le MSc Sport d'élite et 125 dans le MSc Sciences du sport réalisé conjointement avec l'Université de Fribourg). 79 personnes ont pris part à ses modules de formation et 79 aussi au cursus de la formation d'entraîneur. Le CAS HEFSM Installations sportives a réuni quant à lui 30 participants. En outre, un CAS Stratégie, leadership et gouvernance dans les organisations sportives est proposé depuis 2021. Les collaborateurs et collaboratrices de la HEFSM ont réalisé 36 publications, validées par des pairs pour la plupart, et ils ont fourni des prestations de service, en particulier à des fédérations sportives nationales telles que Swiss Ski, Swiss Cycling et l'Association suisse de football (ASF).

### Un institut en pleine évolution

La HEFSM traverse une phase de changements qui concernent son personnel, ses partenariats et ses structures. Dans le domaine du personnel, des postes-clés ont été repourvus, ce qui a amené de nouveaux styles de direction, de nouvelles idées et de nouvelles compétences. Dans le domaine des partenariats, la collaboration de longue date entre la HEFSM et la BFH a été redéfinie dans une perspective d'avenir. Enfin, au plan des structures, un nouveau cadre a été mis en place, qui est toutefois encore appelé à évoluer et à faire ses preuves. Ce processus général de transformation est un défi pour la HEFSM. L'accréditation institutionnelle est l'occasion pour elle de faire le point et de donner un nouvel élan à son développement.

### Le rapport d'auto-évaluation, une œuvre collective

Le rapport d'auto-évaluation a été élaboré sur un mode participatif, en plusieurs étapes. 48 auteurs et autrices au total ont participé aux travaux d'analyse. Parmi eux figuraient, outre des colla-

borateurs et collaboratrices de la HEFSM, dont des représentants et représentantes du personnel, quatre étudiants et étudiantes et des membres d'autres unités de l'OFSPQ. Le recteur et l'état-major de la HEFSM ont assuré la conduite des opérations.

## Un maître-mot: la qualité

Que ce soit pour l'enseignement, la R&D ou les prestations de service, la HEFSM met la qualité au premier plan. Elle recourt pour cela à un système d'assurance de la qualité qui contribue

à son développement en tant qu'institution et au développement de ses prestations. L'assurance de la qualité est menée selon un processus cyclique. Elle se fonde sur les exigences qualitatives posées aux hautes écoles et tient compte des particularités et caractéristiques de la HEFSM en tant qu'unité de l'OFSPQ. Il existe une carte du système d'assurance de la qualité qui fournit une représentation schématique de son fonctionnement. La stratégie d'assurance de la qualité constitue le socle du développement d'une culture de la qualité à long terme.

## Des forces à exploiter, des faiblesses à corriger

### Forces

- Le cadre que constitue la solution faîtière de Macolin permet à la HEFSM de disposer d'un vaste réseau incluant tous les acteurs importants du sport suisse, et d'être solidement arriérée au monde politique.
- Etre associée à l'encouragement national du sport et de l'activité physique sous la responsabilité de l'administration fédérale est une garantie de stabilité pour la HEFSM. Cela lui assure des ressources humaines et financières solides ainsi qu'une infrastructure adéquate pour remplir son mandat légal.
- L'appartenance de la HEFSM à l'administration fédérale lui permet de disposer de nombreux et précieux outils de gestion mis au point par les experts et expertes d'autres unités administratives (p. ex. dans le domaine de l'égalité des chances, de la gestion du personnel, de la gestion des risques, etc.).
- Le développement durable, l'égalité des chances et l'égalité de traitement sont, dans l'administration fédérale et donc aussi à l'OFSPQ et à la HEFSM, des principes reconnus. Des objectifs en la matière sont fixés à tous les échelons. A la HEFSM, ils font aussi l'objet d'un suivi dans le cadre du système d'assurance de la qualité. Par ailleurs, «Macolin» est une marque connue et reconnue en Suisse et à l'étranger. Y être associée permet à la HEFSM, positionnée en tant qu'institut de niveau de haute école spécialisée unique en son genre, de bénéficier d'un gain d'image auprès du public et dans la communauté des hautes écoles.
- Au sein des hautes écoles, la HEFSM dispose d'un réseau offrant des synergies dans des domaines aussi variés que l'encouragement de la relève scientifique, la mobilité et les services propres aux hautes écoles.
- La procédure d'accréditation et l'instauration d'un système d'assurance de la qualité cohérent ont été sources d'innovation. Des changements ont été réalisés sur les plans structurel, organisationnel et fonctionnel. Ces changements vont servir de tremplin à la HEFSM pour poursuivre son développement.
- En tenant compte des conditions cadres, la HEFSM a mis au point un système d'assurance de la qualité transparent et rigoureux basé sur le modèle d'excellence EFQM. Ce système est adapté à ses propres réalités et régit clairement les compétences et les responsabilités en son sein.
- La taille raisonnable de la HEFSM permet des échanges directs sans lourdeurs administratives. De plus, la participation est renforcée au niveau opérationnel.

- Le personnel est étroitement associé à la mise en place et à la mise en œuvre du système d'assurance de la qualité, ainsi qu'à son développement. L'élaboration participative du rapport d'auto-évaluation en est un exemple.
- Les offres de la HEFSM correspondent à sa mission et répondent à une forte demande. Les prestations de service interdisciplinaires qu'elle fournit à une clientèle très variée lui assurent une orientation pratique en tant que haute école. Ce contact avec le terrain est essentiel pour mener ses activités de recherche appliquée et de développement mais aussi pour assurer le transfert de connaissances dans l'enseignement;
- La qualité de l'enseignement, de la R&D et des prestations de service de la HEFSM sont garanties par un personnel hautement qualifié et motivé. «Macolin» est un pôle d'attraction pour les personnes qui aiment le sport. Leur engagement en faveur du sport est représentatif de l'état d'esprit qui règne partout à l'OFSPQ.

### Faiblesses

- Les ressources en personnel de l'OFSPQ dépendent des ressources dont dispose l'administration fédérale. La multiplication des tâches dévolues à l'OFSPQ, couplée à des consignes d'économies, entraîne une raréfaction des ressources au niveau de l'office et, partant, une surcharge de travail à la HEFSM aussi. Il est donc plus difficile de planifier le développement du personnel à moyen et à long terme en respectant la ligne stratégique de l'unité.
- L'accomplissement simultané de tâches pour le compte de l'OFSPQ et de tâches relevant d'une haute école fait coexister plusieurs modèles d'acquisition de revenus et d'utilisation de ceux-ci. Les prestations fournies sur mandat de l'office sont financées par la Confédération, abstraction faite des émoluments payés par la clientèle. Pour leur dotation en ressources, ces prestations sont en concurrence avec les autres tâches que l'OFSPQ accomplit pour encourager le sport et l'activité physique, ce qui freine leur croissance. En revanche, les prestations commerciales de la Haute école, entièrement financées par la clientèle, présentent un potentiel de croissance puisque les recettes engrangées peuvent être injectées dans des ressources supplémentaires. Ces deux types de prestations sont très demandés et l'existence parallèle de ces deux modèles assortis de conditions différentes est parfois difficile à faire comprendre, tant à l'interne qu'à l'extérieur, et plus encore lorsque les clients recourent aux deux types de prestations.

- Le cadre juridique très contraignant auquel la HEFSM est soumise et le fait qu'elle dépende étroitement des processus politiques et de processus administratifs internes ne sont pas propices à un développement agile, qu'il s'agisse de son développement en tant qu'institution ou du développement de ses services de soutien aux missions-clés de la Haute école, notamment de la promotion de la science ouverte.
- Le système d'assurance de la qualité de la HEFSM n'est pas développé de façon globale. Il réunit divers systèmes, dont certains sont pilotés par d'autres unités administratives ou par l'OFSPQ. Pour l'enseignement, la R&D et les prestations de service, la compétence de pilotage appartient à la HEFSM, avec des niveaux d'assurance de la qualité diversement développés. Communiquer sur le système d'assurance de la qualité est donc compliqué et il n'est pas aisé d'instaurer une culture de la qualité.
- La HEFSM traverse actuellement une phase de profonds changements (cf. point 1.3) sans que le suivi et l'évaluation de ces processus ne soient institutionnalisés.
- Les modalités de participation des membres de la Haute école au développement stratégique de la HEFSM n'ont pas encore été définies.
- L'égalité des chances et l'égalité de traitement au sein du corps étudiant ont été négligées jusqu'à présent.
- Les systèmes d'information déployés dans l'enseignement, la R&D et les prestations de service ne sont pas encore pleinement développés. L'assurance de la qualité et son développement requièrent des indicateurs supplémentaires permettant de vérifier systématiquement l'efficacité, l'efficacé et la légitimité des offres et d'assurer une utilisation pertinente des ressources.

En vue du développement de la HEFSM, les faiblesses identifiées vont être corrigées par étapes, selon le plan d'action suivant.