

Berne, le 17 avril 2025

Rapport final

HES-SO Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

Bilan de la participation à la HES-SO

Regula Ruffin, Dre en science politique, MA en travail social, CAS en gouvernance d'entreprise

Valérie Wirth, lic.iur., ex. EMBA et Médiatrice FSM

Manuela Spiess, Dre en psychologie

Table des matières

1	Situation de départ	5
1.1	La participation à la HES-SO	5
1.2	Faits concernant la participation à la HES-SO	6
1.3	Mandat pour le bilan de la participation à la HES-SO	7
2	Méthodologie	7
3	Résultats de l'analyse	8
3.1	Résultats Analyse de documents	9
3.1.1	Documents normatifs relatifs à la participation HES-SO	9
3.1.1.1	Convention intercantonale	9
3.1.1.2	Règlement électoral	9
3.1.1.3	Règlements d'organisation des organes participatifs	10
3.1.1.4	Premières conclusions.....	10
3.1.2	Bilan du processus électoral	10
3.1.2.1	Premières conclusions.....	11
3.1.3	HES-SO Lab pour le renforcement et la valorisation de la participation	12
3.1.3.1	Premières conclusions.....	13
3.2	Résultats Sondage en ligne.....	14
3.2.1	Informations générales	14
3.2.2	La participation : perceptions et motivations.....	17
3.2.2.1	Premières conclusions.....	23
3.2.3	Impact et plus-value de la participation.....	24
3.2.3.1	Premières conclusions.....	25
3.2.4	Fonctionnement des instances participatives	26
3.2.4.1	Premières conclusions.....	29
3.2.5	Processus électoral piloté par la HES-SO	29
3.2.5.1	Premières conclusions.....	32
3.2.6	Structure participative	32
3.2.7	Potentiels et freins.....	33
3.2.7.1	Idées sur la manière d'accroître l'engagement et d'améliorer la participation	33
3.2.7.2	Les freins à la participation au sein de la HES-SO	34
3.2.7.3	Formats de participation alternatifs.....	35
3.3	Résultats Focus Groupes	36
3.3.1	Focus groupe directions	36
3.3.1.1	Premières conclusions.....	37
3.3.2	Focus groupe élu-es.....	37
3.3.2.1	Premières conclusions.....	38
3.3.3	Focus groupe non élue-es.....	38
3.3.3.1	Premières conclusions.....	39
3.4	Résultats World Café.....	40
3.4.1	Le rôle et la place des instances formelles dans la participation	40
3.4.2	Les divers formats de la participation	41
3.4.3	Elections et représentativité	41
3.4.4	Premières conclusions	43
4	Conclusions	44
4.1	Fonctionnement des instances participatives.....	44
4.2	Aspects structurels du processus électoral	46

5	Recommandations et pistes de solutions.....	47
6	Bibliographie et références	53
7	Annexes	55
7.1	Annexe 1 : Organisation du projet.....	55
7.2	Annexe 2 : Questions et méthodes de récolte des données.....	56
7.3	Annexe 3 : Sondage – Bilan participation HES-SO	58
7.4	Annexe 4 : Focus groupe 1 Directions : guide d’entretien	72
7.5	Annexe 5 : Focus groupe 2 Élue·es : guide d’entretien	75
7.6	Annexe 6 : Focus groupe 3 Non-élue·es : guide d’entretien	77
7.7	Annexe 7 Questions World Café Table 1 - 3.....	79
7.8	Annexe 8 Documents pris en compte dans l’analyse documentaire	80
7.9	Annexe 9 Liste des abréviations	80

Table des illustrations

Figure 1 : Organigramme de la HES-SO	5
Figure 2 : Instances participatives de la HES-SO	6
Figure 3 : Appartenance.....	14
Figure 4 : Domaines	15
Figure 5 : Occupation de siège	16
Figure 6 : Fréquence de participation	17
Figure 7 : Ancrage de la participation (échantillon entier).....	17
Figure 8 : Ancrage de la participation (personnes élues)	18
Figure 9 : Ancrage de la participation (personnes jamais élues).....	18
Figure 10 : Facteurs pour s’engager (échantillon entier)	19
Figure 11 : Facteurs pour s’engager (personnes élues).....	19
Figure 12 : Facteurs pour s’engager (personnes jamais élues)	20
Figure 13 : Contribution à la participation	21
Figure 14 : Connaissance du rôle des instances participatives (personnes non élues).....	21
Figure 15 : Sentiment de se faire entendre et représenter	22
Figure 16 : Raisons contre la poursuite de l’engagement.....	23
Figure 17 : Affirmations sur la participation.....	24
Figure 18 : Plus-value de la participation	25
Figure 19 : Connaissance du travail des instances participatives	25
Figure 20 : Affirmations sur les instances participatives	25
Figure 24 : Le <i>Petit guide</i> comme source d’information.....	28
Figure 25 : Indemnisation.....	28
Figure 26 : Préparation aux séances	29
Figure 27 : Processus électoral piloté par la HES-SO (échantillon entier)	30
Figure 28 : Processus électoral piloté par la HES-SO (personnes élues).....	31
Figure 29 : Processus électoral piloté par la HES-SO (personnes jamais élues)	32
Figure 30 : Affirmations sur textes légaux.....	33

Index des tableaux

Tableau 1 : Haute école	15
Tableau 2 : Raisons contre un engagement	22
Tableau 3 : Recommandations et pistes de solutions	47
Tableau 4: Organisation du projet.....	55
Tableau 5 : Questions et méthodes de récolte des données	56
Tableau 6 : Informations générales et données techniques sur le sondage en ligne.....	58

1 Situation de départ

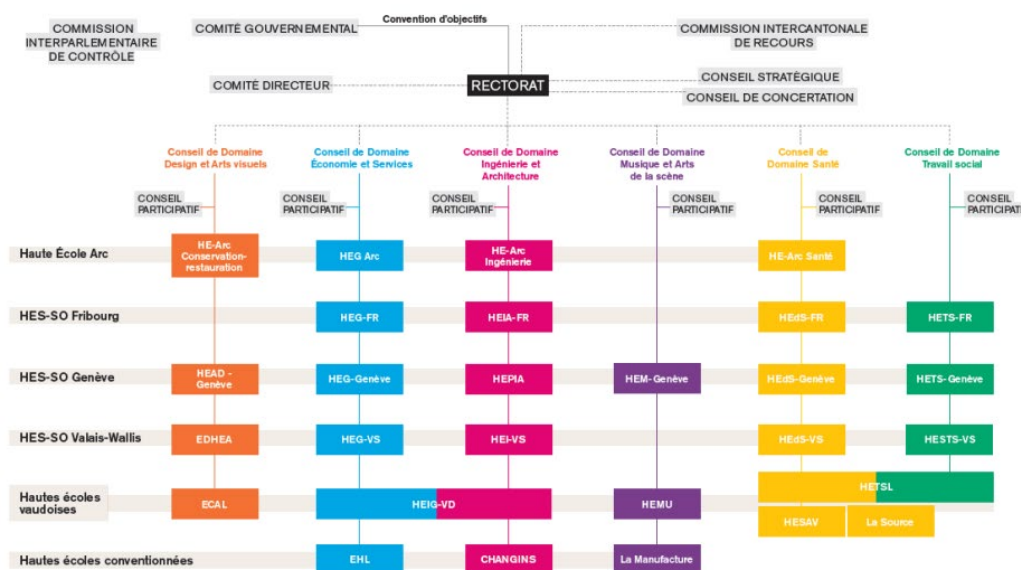
1.1 La participation à la HES-SO

Le Comité Directeur de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) s'est positionné le 22 mai 2023, rejoint en cela par le Conseil le 1er juin 2023, en faveur de la réalisation d'un bilan global du processus électoral et du fonctionnement des instances participatives de la HES-SO. Le concept, préalablement validé par le Rectorat le 26 avril 2023, prévoit que le vice-rectorat Qualité et Responsabilité sociétale et le Secrétariat général se chargent de la réalisation de ce bilan, en précisant les modalités générales du travail et la préparation d'un mandat.

La participation est un enjeu et un défi pour toutes les hautes écoles. Elle est pourtant essentielle tant pour le dialogue interne que pour la qualité des missions et le 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.

La HES-SO, plus grande haute école spécialisée de Suisse, a mis en place une structure institutionnelle (voir Figure 1) composée d'organes dirigeants, d'instances participatives et indépendantes.

Figure 1 : Organigramme de la HES-SO¹



Le document qui régit son fonctionnement, la Convention intercantonale, définit le rôle de ces organes et pose les principes de sa gouvernance.

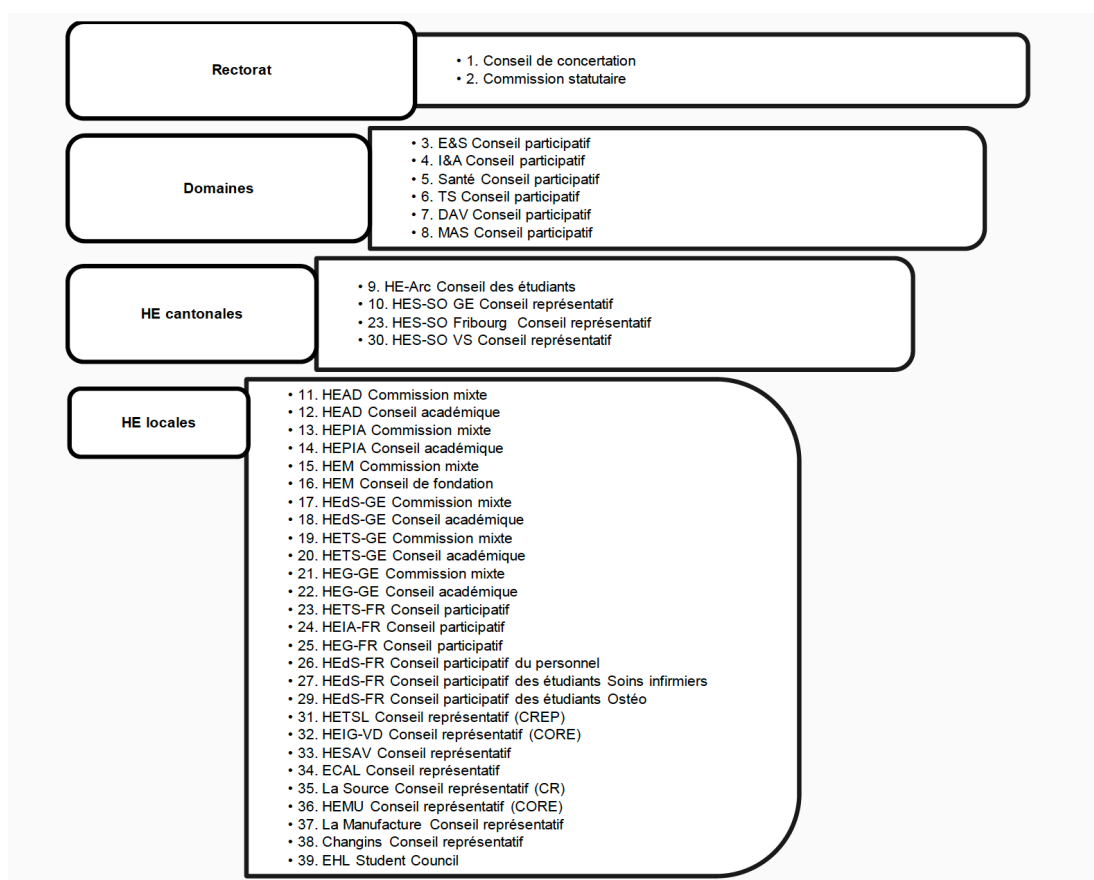
La HES-SO a jusqu'ici privilégié le dialogue entre les directions et les groupes représentatifs via des instances participatives constituées d'élu-es qui représentent de façon légitime leur corps d'appartenance. Elle a ainsi, comme le prévoit l'article 14 de la Convention

¹ Cf. Bilan de la participation à la HES-SO, page 2.

intercantonale, mis en place des instances participatives à chaque niveau de l'institution dans lesquelles siègent des représentant-es des différents corps constitués.

Ce bilan concerne les instances participatives centrales de la HES-SO ainsi que celles mises en place au sein des hautes écoles de la HES-SO. On peut noter que la Haute école-Arc (HE-Arc), la Haute école de santé de Fribourg (HEdS-FR) et l'EHL Hospitality Business School (EHL) séparent les représentant-es des corps dans différentes instances. Les commissions du personnel, à l'exception du conseil participatif du personnel de la HEdS-FR, sont exclues de ce bilan. Tous les conseils rassemblant le corps étudiant sont eux inclus dans ce bilan, qui porte donc sur 39 instances participatives (Figure 2). À noter toutefois qu'il s'agit d'un bilan global et pas d'une analyse de chacune de ces 39 instances.

Figure 2 : Instances participatives de la HES-SO²



Pour chacune des instances participatives de la HES-SO, un processus électoral doit être mis en place. Il peut être piloté par les hautes écoles elles-mêmes (par exemple à la Haute école de gestion et d'ingénierie du Canton de Vaud (HEIG-VD), par les directions cantonales (par exemple à la HES-SO Fribourg) ou encore par le Rectorat de la HES-SO.

1.2 Faits concernant la participation à la HES-SO

Les élections de ces dernières années ont montré qu'environ un tiers (en 2019) et même près de la moitié (en 2023) des sièges sont restés vacants. Concrètement, selon les statistiques

² Cf. Bilan de la participation à la HES-SO, page 7.

de la HES-SO, 42 sièges sur 137 (30,65%) n'étaient pas pourvus lors des élections de 2019, 4 sièges sur 35 (11,42%) en 2021 et 71 sièges sur 152 (46%) en 2023.

Les sièges du Conseil de concertation ont été intégralement pourvus en 2019 et 2023. Au sein de la Commission statutaire, quatre sièges du personnel d'enseignement et de recherche et quatre sièges du corps intermédiaire sont restés vacants en 2023. Les autres organes ont été investis de manière inégale, les meilleurs résultats étant obtenus en 2023 par les conseils participatifs des domaines Economie et Services, Ingénierie et Architecture et Travail social. Les données relatives à la troisième élection générale pour la législature 2023-2027 montrent que les résultats actuels en terme de mobilisation (à savoir un faible nombre de candidatures et un faible taux de participation des votant-es) ne correspondent pas aux attentes, et ceci ni pour les élu-es, ni pour l'institution.

Sur la base de ces constats, le Comité directeur ainsi que le Conseil de concertation de la HES-SO se sont positionnés en faveur de la réalisation d'un bilan global concernant le fonctionnement des instances participatives et du processus électoral au sein de la HES-SO.

1.3 Mandat pour le bilan de la participation à la HES-SO

En conséquence des éléments de constat indiqués ci-dessus, l'objectif central de ce mandat est d'évaluer la pertinence des instances participatives de la HES-SO (plus-value perçue ou réelle) et les causes du faible taux de participation dans le cadre des processus électoraux. Le mandat se concentre sur le fonctionnement des instances participatives et du processus électoral ainsi que sur les aspects structurels de la participation. Des pistes de solution ayant pour but l'amélioration du fonctionnement des instances participatives ainsi que du processus électoral et/ou des changements du système *per se* sont élaborées, afin d'augmenter la participation (candidatures) de l'ensemble des corps, d'augmenter la mobilisation des votant-es et d'en réduire la complexité (notamment au niveau structurel).

Au travers de ce mandat, la HES-SO est soutenue et conseillée dans le développement de sa structure participative et de son processus électoral, et reçoit également des recommandations concernant l'adaptation de la Convention intercantonale.

L'organisation du projet a été définie et précisée lors de la séance de démarrage du 8 mars 2024 (annexe 1, Tableau 4). Les questions qui ont été examinées se trouvent dans le tableau 5 en annexe 2.

2 Méthodologie

L'approche méthodologique vise à développer une analyse en vue de formuler des recommandations d'action. L'analyse des données qualitatives (enquêtes, réunions de groupes de travail, groupes de discussion et World Café) a été réalisée, d'une part, de manière descriptive et synthétique, et, d'autre part, selon l'approche de l'analyse de contenu qualitative de Mayring³. Les conclusions ont été tirées par triangulation et consolidation des résultats issus des différentes sources de données. Au niveau des données quantitatives, l'analyse statistique s'est appuyée sur des statistiques descriptives et a été réalisée à l'aide de l'outil d'analyse SPSS.

Il convient par ailleurs de préciser que le mandat est clairement orienté vers l'action et ne constitue pas une étude académique ou scientifique. Les recommandations pratiques

³ Literaturverweis: Philipp Mayring (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 13., überarbeitete Auflage. Beltz.

concrètes ont donc été en outre discutées et évaluées au sein de l'équipe, dans une perspective d'expertise, quant à leur faisabilité sur le terrain et à leur applicabilité générale.

Le groupe de travail qui a notamment œuvré à la validation et au développement des fondamentaux ainsi qu'à l'apport de points de vue spécifiques s'est réuni à plusieurs reprises afin de superviser le déroulement du projet et les résultats des analyses. Pour identifier les causes et raisons pour lesquelles les instances participatives ne fonctionnent pas tel que souhaité, mais aussi pour développer des pistes d'évolution, les méthodes suivantes ont été proposées et mises en œuvre :

- *Analyse documentaire* : L'analyse documentaire a permis de récolter des informations utiles sur le processus participatif. La liste des documents ayant participé à cette analyse se trouve en annexe 8.
- *Entretiens d'expert-es (Benchmark)* : Un entretien d'expert a été réalisé avec une actrice clé de la Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), une institution présentant un intérêt particulier du fait qu'elle présente, comme la HES-SO, une organisation décentralisée sur plusieurs sites. Cet entretien a permis de proposer un point de vue externe concernant la thématique de la participation au sein de la FHNW.
- *Sondage en ligne* : Le sondage en ligne a eu lieu du 11 octobre au 18 novembre 2024. Il a permis la distribution d'un questionnaire à large échelle destiné autant aux élu·es·actuel·es qu'à une sélection de non-élu·es. Les participant·es du groupe des non-élu·es ont été sélectionné·es de manière aléatoire. Le questionnaire a été distribué à une sélection de 2755 participant·es. Au total, 326 personnes ont participé, représentant un taux de réponses de 11,8%. Sur les 255 personnes élues invitées à participer au sondage, 77 ont participé, le taux de réponses pour ce public cible étant ainsi de 30%. Le sondage en ligne a abordé des thèmes généraux. Les questions du sondage sont jointes au rapport (annexe 3).

Focus groupes : La méthode des focus groupes (6-10 personnes) a été utilisée afin de recueillir les avis des participant·es sur la thématique de la participation. Les focus groupes ont également été utilisés dans une phase de solution afin d'amorcer des débuts de pistes de réflexion concernant les solutions envisageables. Au total, trois focus groupes ont été organisés dans le cadre du projet. Ils ont eu lieu le 11.07.2024 avec des directions et responsables de domaines, le 11.09.2024 avec des élu·es et le 26.11.2024 avec des non-élu·es. Pour ce dernier focus groupe, les personnes intéressées à y prendre part étaient invitées à s'inscrire via le sondage en ligne. Les questions qui ont été discutées avec les trois groupes ont été préparées au préalable avec la direction du projet. Les questions sont jointes au rapport (annexes 4-6).

- *World Café* : Le World Café représente un espace de dialogue dans lequel les participant·es discutent de différentes questions sous forme de petits groupes. Il a eu lieu le 23 janvier 2025. L'échange en groupe permet de susciter des opinions et des idées différentes sur un sujet donné et de générer de nouvelles connaissances et prises de conscience chez les participant·es. Le World Café a été annoncé dans le sondage en ligne et toute personne intéressée à y participer pouvait s'y inscrire (élu·es et non élu·es tiré·es au sort). Les questions soumises à discussion sont jointes au rapport (annexe 7).

3 Résultats de l'analyse

Lors de l'analyse documentaire, nous nous sommes concentrés sur les questions du mandat. Nous avons aussi examiné les bases juridiques pour déterminer ce qui est concrètement réglé et où il existe des marges de manœuvre pour des changements, des simplifications et des ajustements. Par ailleurs, nous avons analysé les bases documentaires qui nous ont été fournies afin de déterminer leur potentiel dans le but d'améliorer la participation et de simplifier le processus électoral.

3.1 Résultats Analyse de documents

Les résultats de l'analyse documentaires sont présentés par type de publication : les documents normatifs ; les rapports et notes sur le processus électoral; les notes résultant des HES-SO Lab (voir aussi la liste des documents annexe 8).

3.1.1 Documents normatifs relatifs à la participation HES-SO

3.1.1.1 Convention intercantonale

L'article 14 de la Convention intercantonale indique que « la participation des étudiantes et étudiants et des personnels des hautes écoles est garantie dans la HES-SO et dans les hautes écoles ». L'article 33 institue le Conseil de concertation comme un organe central composé de « membres représentant les étudiantes et étudiants de la HES-SO et les personnels des hautes écoles élus par leurs pairs ». Le commentaire de cet article précise que « [cet organe] doit être reproduit de manière analogue dans les différentes hautes écoles afin d'assurer le même type de participation à tous les niveaux ». L'article 31 institue les Conseils participatifs des domaines dans la même optique et afin de « favoriser le dialogue et la concertation entre les directions des hautes écoles et le corps professoral ou les étudiantes et étudiants du domaine concerné ». Enfin l'article 49, consacré à la participation des personnels, institue la Commission statutaire, « équitablement composée des partenaires concernés » au sein des personnels de l'enseignement et de la recherche.

Chaque domaine se dote d'un conseil participatif composé de représentant·es du personnel d'enseignement et de recherche, du personnel administratif et technique et des étudiant·es, ces représentant·es étant élue·es par leurs pairs. Il est présidé par la ou le responsable du domaine et se prononce à titre consultatif sur les objets dont il est saisi, notamment pour des projets de règlement et de plans d'études ainsi que pour des projets de développement du domaine en matière d'enseignement et de recherche (art. 31).

Pour chacune des instances participatives de la HES-SO, un processus électoral existe. Il peut être local, c'est-à-dire piloté par les hautes écoles elles-mêmes (par exemple à la HEIG-VD) ou par les directions cantonales (par exemple à la HES-SO FR), ou au contraire central, c'est-à-dire piloté par le Rectorat de la HES-SO. En règle générale, la durée du mandat des membres au sein des organes centraux est de 4 ans, à l'exception du corps étudiant élu pour 2 ans. Dans les hautes écoles, la durée de ces mandats selon le corps peut différer de celle des organes centraux.

3.1.1.2 Règlement électoral

Le règlement précise dans un premier chapitre les modalités d'exécution quant aux élections des membres du Conseil de concertation, des conseils participatifs de chaque domaine, ainsi que de la Commission statutaire. Il définit également la composition des conseils participatifs, qui rassemblent des représentant·es du corps enseignant et de recherche, du corps intermédiaire, du personnel administratif et technique ainsi que des étudiant·es. La Commission statutaire, quant à elle, est uniquement composée de membres du corps intermédiaire et du personnel d'enseignement et de recherche.

Le deuxième chapitre de ce règlement présente les principes électoraux. Les élections ont lieu tous les quatre ans, sauf pour les étudiant·es, dont le mandat est renouvelé tous les deux ans. Ce chapitre détaille précisément les principes régissant le processus électoral, notamment la gestion des sièges vacants, les critères d'éligibilité, le rôle de la Commission électorale, le statut des électrices et électeurs, ainsi que les procédures de vote et de communication. Le troisième chapitre du règlement expose les spécificités propres à chaque instance, à savoir le Conseil de concertation, les conseils participatifs des domaines et la Commission statutaire.

La Commission électorale est nommée par le Rectorat de la HES-SO sur proposition de la ou du secrétaire général·e pour un mandat de quatre ans, renouvelable. Elle est composée de cinq membres, incluant un·e représentant·e de chacun des quatre corps ainsi que la ou le secrétaire général·e, qui en assure la présidence. Ses principales missions consistent à

superviser et vérifier le dépouillement des scrutins de l'ensemble des instances, ainsi qu'à établir les procès-verbaux, transmis au Rectorat à titre informatif. La Commission électorale est également chargée de statuer sur les réclamations et, en amont du processus électoral, elle est consultée sur la préparation et le déroulement des élections.

3.1.1.3 Règlements d'organisation des organes participatifs

Les règlements relatifs à l'organisation des organes participatifs (conseils participatifs, Commission statutaire, Conseil de concertation, etc.) suivent une structure générale similaire. Les différences concernent essentiellement les spécificités propres à chaque instance. Le troisième chapitre de ces règlements est systématiquement consacré à l'organisation. Ces règlements soulignent que le conseil participatif contribue au développement académique et stratégique du domaine en favorisant le dialogue et la concertation entre les directions, le personnel et les étudiant·es du domaine concerné. Bien que sa composition varie légèrement d'un domaine à l'autre, la présence des membres des différents corps tel que défini par la Convention intercantonale est en tout état de cause garantie et doit être mise en œuvre en conséquence. De même, les compétences attribuées aux conseils participatifs sont harmonisées. Le conseil participatif, par les compétences qui lui sont attribuées, joue un rôle clé dans le développement des domaines en émettant des préavis sur la stratégie académique, en se prononçant sur les projets d'enseignement et de recherche, ainsi qu'en évaluant les directives et plans d'études. Il intervient également dans l'examen des demandes de financement et peut soumettre des propositions aux conseils des domaines concernés ou adopter des résolutions sur toute question relevant de son champ de compétence. Les délibérations sont structurées de manière très différente selon les domaines et varient également en terme de niveau de détail ; leur mise en œuvre fait l'objet d'une certaine marge de flexibilité.

3.1.1.4 Premières conclusions

La Convention intercantonale stipule que la participation doit être garantie, qu'un Conseil de concertation est nécessaire, ainsi qu'un conseil participatif pour chaque domaine. Elle définit également les principes régissant la composition et l'organisation de ces conseils. En revanche, elle ne précise ni le nombre d'autres dispositifs de participation requis, ni la manière dont les conseils doivent concrètement s'organiser et mettre en œuvre la participation. Ainsi, dans le cadre de ses règlements d'application, la HES-SO dispose d'une grande liberté pour définir le contenu et l'organisation de la participation, tout en respectant naturellement les principes établis par la Convention.

Cette marge de manœuvre s'observe plus particulièrement dans la manière dont les décisions peuvent être prises, dans les instances consultées ou encore dans la communication des informations. Des possibilités d'optimisation pourraient être intégrées dans ces règlements si la HES-SO le souhaite.

Le règlement électoral est très détaillé. La Convention intercantonale ne donne pas de directives spécifiques concernant le processus électoral en tant que tel, ce qui laisse à la HES-SO une certaine liberté pour simplifier le processus si nécessaire. Cela signifie que l'on pourrait alléger le règlement électoral et ainsi simplifier la procédure tout en la rendant plus flexible.

3.1.2 **Bilan du processus électoral**

Un bilan est réalisé après chaque élection. Il peut s'agir d'un rapport technique sur le déroulement de celle-ci ou d'une note plus complète intégrant les résultats (taux de participation, élections tacites) et des pistes d'amélioration pour augmenter la participation.

Le rapport interne sur les élections HES-SO 2019, par exemple, met en évidence que de nombreux courriels n'ont pas pu être délivrés pour des raisons techniques. Les conclusions et recommandations indiquent qu'un dispositif de routage fiable doit être défini et mis en place par l'organisme émetteur. Celui-ci doit prendre en compte les règles anti-spam, qu'elles soient standards ou spécifiques aux services de messagerie des destinataires, afin d'assurer une transmission efficace et sûre des communications.

Quant au rapport sur les élections partielles de 2021, il souligne que la participation reste un enjeu majeur pour la vie des instances de la HES-SO. Il apparaît que tant les étudiant·es que

les membres du corps intermédiaire connaissent mal le fonctionnement de l'institution, ce qui impacte leur engagement dans le processus électoral. Selon ce rapport, un important travail d'information devait être mis en place en vue des élections générales de 2023. Pour y parvenir, la sensibilisation aux élections devait commencer plus tôt, avec l'organisation de webinaires sur les instances, à raison de deux à quatre sessions par an, dès le début du deuxième semestre 2022.

La note de bilan des élections 2023 met en évidence plusieurs aspects nécessitant une amélioration. Tout d'abord, des ajustements techniques sont recommandés, notamment l'automatisation des listes de votant·es, l'optimisation de l'extraction des listes de candidat·es depuis le site internet et l'amélioration des conditions techniques des services impliqués. Ensuite, il est noté que la présence en ligne doit être améliorée, en particulier en ce qui concerne les aspects techniques du site internet dédié aux élections.

Un autre point mis en évidence concerne la recherche de personnes intéressées et éligibles afin de pourvoir rapidement les sièges encore vacants suite aux élections. La procédure de nomination doit être mieux anticipée, en informant les responsables à l'avance et en établissant une liste de personnes éligibles en amont du processus. Par ailleurs, des ajustements sont nécessaires au niveau du règlement électoral et des listes électorales, les hautes écoles devant être tenues responsables de la validation et de l'exactitude des listes des personnes éligibles, garantissant ainsi un processus électoral plus fiable et transparent.

La communication autour des élections doit également être renforcée. Il est essentiel que le processus électoral soit expliqué de manière claire à toutes les parties prenantes et mis en œuvre selon des directives précises afin de favoriser une meilleure compréhension et participation. Enfin, l'organisation globale des élections pourrait être optimisée par une meilleure implication des responsables concernés et, si nécessaire, par la mise en place d'une gestion de projet spécifique dédiée aux élections.

Dans sa note du 23 mai 2019, le Comité directeur a souligné plusieurs points clés concernant l'organisation des élections et la participation au sein de la HES-SO. Il recommande de désigner un·e répondant·e aux élections dans chaque haute école partenaire, car les communications venant uniquement du Rectorat ont un impact limité. Il est également nécessaire de simplifier les règles d'établissement des listes électorales pour faciliter le processus.

Concernant la campagne de communication « à 360° », le Comité directeur est d'avis qu'elle doit être maintenue avec des messages adaptés aux prochaines élections. La collaboration avec les responsables communication doit être renforcée pour ajuster la fréquence des messages. Il estime qu'un appel d'offres est nécessaire pour améliorer la plateforme de vote et que les instances participatives doivent vivre tout au long de l'année, et non pas uniquement pendant les élections. Des initiatives dynamiques comme des photos et vidéos pourraient susciter l'intérêt et l'engagement de la communauté.

Malgré les améliorations, un défi persiste : garantir la valeur ajoutée des instances participatives. Un manque de perception de leur utilité conduit à un grand nombre d'élections tacites. La culture du dialogue doit être favorisée pour renforcer la cohésion de la communauté et pour encourager le développement des étudiant·es et collaborateur·trices.

3.1.2.1 Premières conclusions

Les élections au sein de la HES-SO font face à des défis persistants en matière de participation, d'organisation et de communication. La difficulté à recruter des étudiant·es et du corps intermédiaire met en évidence la nécessité d'une meilleure information et sensibilisation, notamment par des webinaires réguliers et une communication renforcée en amont des scrutins, voire tout au long de l'année.

Le Comité directeur a souligné l'importance de donner du sens aux instances participatives, en les animant au-delà des périodes électorales, par exemple via des contenus dynamiques (photos, vidéos). Une culture du dialogue doit être encouragée pour renforcer la cohésion et l'engagement de la communauté HES-SO.

En conclusion, les bilans sur le processus électoral soulignent des défis récurrents liés à la participation, à la communication et aux aspects techniques du processus électoral. Pour améliorer la participation, une meilleure information des étudiant·es et du corps intermédiaire est nécessaire, notamment par des webinaires réguliers et une communication renforcée. Afin d'attirer les étudiant·es dans les instances participatives dès leur première année d'études, il pourrait être envisageable de promouvoir la participation auprès des futur·es étudiant·es.

Cela supposerait toutefois qu'il faille contacter les personnes pouvant par la suite potentiellement s'engager dans les instances participatives avant le début des études. Avec une durée d'études généralement limitée à trois ans, la période de participation est très courte. La première année étant souvent consacrée à trouver ses marques et son rythme d'apprentissage, et la dernière à préparer son travail de fin d'études et son entrée dans la vie professionnelle, il reste au mieux deux ans, souvent même seulement un an, pour s'engager dans les instances participatives ; sans compter les longues périodes de stages dans les domaines Santé et Travail social. Durant ce temps, il faudrait déjà être fortement engagé·e. Cependant, celles et ceux qui sont déjà actifs/actives, par exemple dans des mouvements ou groupes de jeunesse, pourraient être intéressé·es.

3.1.3 HES-SO Lab pour le renforcement et la valorisation de la participation

Depuis 2019 et son premier HES-SO Lab, la HES-SO réfléchit avec sa communauté aux façons de renforcer et valoriser la participation, dans une logique de plus-value tant pour les personnes qui s'engagent que pour l'institution. Les différentes rencontres et initiatives ont permis d'émettre plusieurs séries de pistes de réflexion, bonnes pratiques et recommandations. Un premier rapport en avril 2019 émettait déjà une série de pistes à explorer pour renforcer l'engagement étudiant dans les instances participatives. Elles ont été suivies par des recommandations issues des ateliers du HES-SO Lab 2019 sur la participation informelle, les instances participatives et l'engagement étudiant. En janvier 2021, en réponse à une condition de l'accréditation institutionnelle, des recommandations étaient émises à l'intention des directions des écoles de la HES-SO pour renforcer les conditions-cadres pour les associations étudiantes. Enfin, le Conseil de concertation a publié en mars 2023 un *Petit guide (de survie) pour les élu·es étudiant·es (et les autres...)* dans lequel figurent des idées pour faciliter l'engagement et renforcer la qualité des échanges dans les conseils participatifs.

Les recommandations issues du HES-SO Lab 2023 se concentrent sur plusieurs axes essentiels pour renforcer la participation et l'engagement au sein de l'institution. Tout d'abord, il est suggéré de donner une place réelle à la participation en créant un cadre bienveillant au sein duquel diverses opinions peuvent s'exprimer en évitant les arguments d'autorité. La valorisation de l'intelligence collective est également mise en avant, soulignant l'importance des contributions des instances participatives et des associations pour le développement institutionnel. Les voix des élu·es doivent être reconnues comme une expertise précieuse, représentant à la fois le terrain et l'expérience de la communauté.

En matière de communication, il est recommandé de rendre visibles de manière continue les travaux des instances participatives par des supports divers tels que des écrans, des affiches, des vidéos ou encore des newsletters. Cette approche permettrait de promouvoir les contributions de ces instances tout en facilitant l'accès à des informations complémentaires. De plus, l'accès à ces instances doit être facilité pour l'ensemble de la communauté, avec des outils comme des trombinoscopes, des canaux de communication dédiés et des contacts directs.

Concernant les synergies et le partage d'expérience, les recommandations préconisent des rencontres informelles entre élu·es d'une même instance ainsi qu'entre instances, à travers des espaces collaboratifs et des journées de rencontre. Cela favoriserait le partage d'expérience et l'avancement commun des dossiers. Enfin, pour le bon fonctionnement des instances, il est proposé de suivre les conseils pratiques du *Petit guide de survie* pour les élu·es, afin d'optimiser leur rôle et leur engagement.

3.1.3.1 Premières conclusions

Depuis 2019, plusieurs initiatives ont été entreprises par la HES-SO pour renforcer la participation au sein de l'institution et améliorer le processus électoral. De nombreuses études et réflexions ont eu lieu à travers des rencontres et des ateliers, notamment lors des HES-SO Labs, et ont abouti à des recommandations précieuses concernant l'engagement étudiant, l'organisation des instances participatives et la simplification des procédures de vote. Ces investigations ont permis de dégager des pistes concrètes pour optimiser à la fois la participation et la légitimité des processus de décision au sein de la communauté HES-SO.

Les recommandations formulées jusqu'à présent portent sur divers aspects de la participation, et plusieurs bonnes pratiques ont été identifiées. Elles se concentrent sur l'importance de créer un cadre favorable à la participation, d'améliorer la visibilité des instances, de favoriser la communication et les échanges entre les différents acteurs·ices et d'encourager les synergies au sein de la communauté. Ces éléments sont essentiels pour accroître l'implication des étudiant·es et du personnel, tout en facilitant l'accès aux informations et en valorisant l'engagement de chacun·e.

Voici une synthèse des recommandations clés émises lors des précédents travaux :

- Accorder une réelle place à la participation : Créer un cadre bienveillant permettant l'expression de diverses opinions, tout en valorisant l'intelligence collective et les contributions des instances participatives. Les voix des élu·es doivent être reconnues comme une expertise précieuse, représentant le terrain et l'expérience de la communauté.
- Communication et visibilité des travaux des instances participatives : Il est recommandé de rendre visibles de manière continue les travaux de ces instances via des supports variés (écrans, vidéos, newsletters, etc.). Cette visibilité permettra de mieux informer la communauté et de faciliter l'accès aux informations complémentaires.
- Faciliter l'accès aux instances et à leurs membres : Mettre en place des outils comme des trombinoscopes, des canaux de communication dédiés et des contacts directs pour que chaque membre de la communauté puisse facilement entrer en contact avec les instances participatives.
- Synergies et partage d'expérience entre instances : Encourager des rencontres informelles et des espaces collaboratifs pour renforcer les échanges d'idées et l'avancement commun des dossiers.
- Optimiser le fonctionnement des instances : Suivre les conseils pratiques du *Petit guide de survie* pour les élu·es afin d'améliorer leur rôle et leur engagement au sein des instances participatives.

Ces recommandations reflètent une volonté claire d'améliorer la participation et de renforcer la légitimité des processus de décision. Grâce à ces suggestions, la HES-SO dispose désormais de nombreux leviers pour favoriser un environnement plus participatif et inclusif.

3.2 Résultats Sondage en ligne

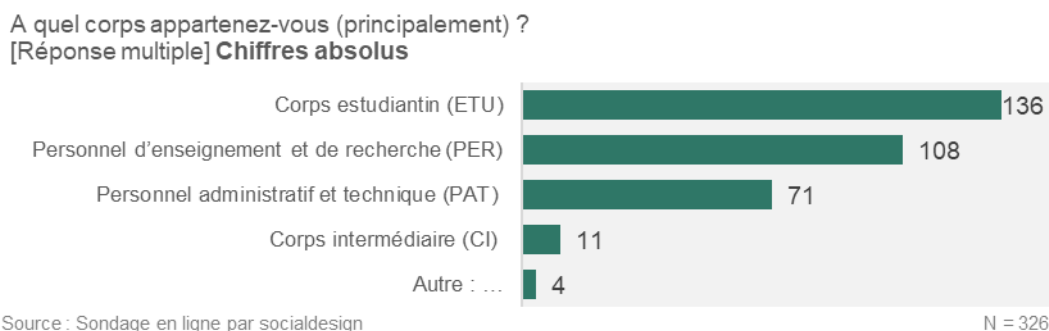
Le sondage en ligne a eu lieu du 11 octobre au 18 novembre 2024, avec la distribution d'un questionnaire à large échelle, soit à 2755 personnes élu·es actuel·les et non-élu·es (échantillonnage par tirage au sort). 2500 non-élu·es ont été sélectionné·es de manière aléatoire, et le questionnaire a été distribué aux 255 élu·es des instances participatives de la HES-SO. Au total, 326 personnes ont participé au sondage (taux : 11,8%), qui abordait les thèmes généraux qui sont présentés ci-dessous. Le questionnaire est annexé au rapport (annexe 3. Tableau 6).

Il faut savoir que toutes les personnes participant au sondage n'ont pas répondu à toutes les questions. Il convient de noter que des réponses multiples étaient également possibles. C'est pourquoi le nombre de participant·es au sondage (N) varie en fonction des questions.

3.2.1 Informations générales

La Figure 3 montre à quel corps appartiennent les participant·es au sondage. On voit que la majorité appartient au corps étudiantin, suivi du personnel d'enseignement et de recherche. La catégorie « autres » comprend les personnes engagées qui sont financées par différents fonds.

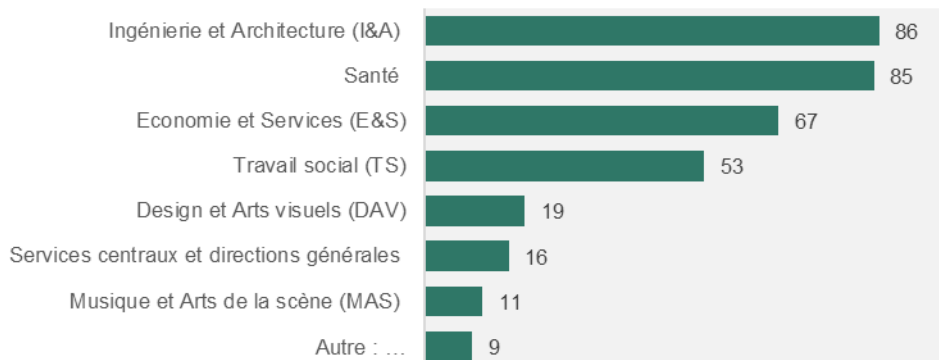
Figure 3 : Appartenance



La Figure 4 montre à quel(s) domaine(s) sont lié·es les participant·es au sondage par la majorité de leurs activités. La plupart appartiennent au Domaine Ingénierie et Architecture (I&A) et au Domaine Santé. Sous « autre », il est indiqué ce qui suit : Business and hospitality, Direction ; Formation continue ; HEPIA GN ; Information science ; Psychomotricité (2x) ; Theater an der Manufacture et Tourisme.

Figure 4 : Domaines

Dans quel(s) domaine(s) HES-SO se déroulent la majorité de vos activités ?
 [Réponse multiple] **Chiffres absolus**



Source : Sondage en ligne par socialdesign

N = 326

Le Tableau 1 montre dans quelles hautes écoles les personnes ayant répondu au sondage étudient ou travaillent principalement. On voit que des personnes de toutes les hautes écoles ont participé.

Tableau 1 : Haute école

Où étudiez-vous/travaillez-vous principalement ?	N	%
Haute école		
Haute École d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud – HEIG-VD	29	9
Haute école de travail social et de la santé Lausanne – HETSL / HES-SO	21	6
EHL Hospitality Business School	20	6
HES-SO Valais-Wallis – Haute Ecole de Gestion - HEG	18	6
HES-SO Valais-Wallis – Haute Ecole d'Ingénierie – HEI	18	6
Haute école de travail social de Genève – HETS-Genève	18	6
Haute école de santé Fribourg – HEdS-FR	16	5
HEPIA – Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève	16	5
Haute École de Santé Vaud - HESAV	16	5
Institut et Haute Ecole de la Santé La Source	16	5
Haute école de gestion de Genève – HEG-Genève	15	5
HE-Arc Ingénierie	14	4
Haute école d'ingénierie et d'architecture Fribourg – HEIA-FR	12	4
HES-SO Valais-Wallis – Haute Ecole de Santé - HEdS	12	4
HES-SO Valais-Wallis – Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social - HESTS	12	4
Haute école de santé de Genève – HEdS-Genève	11	3
Haute école d'art et de design – Genève – HEAD-Genève	9	3
HE-Arc Santé	7	2
HEMU – Haute École de Musique	6	2
ECAL / Ecole cantonale d'art de Lausanne	6	2
Haut école de travail social Fribourg – HETS-FR	5	2
Services du Rectorat HES-SO	5	2
Haute école de musique de Genève – HEM-Genève	4	1
HE-Arc Gestion (HEG Arc)	3	1
Services communs HES-SO Genève	3	1
Direction générale HE-FR	2	1

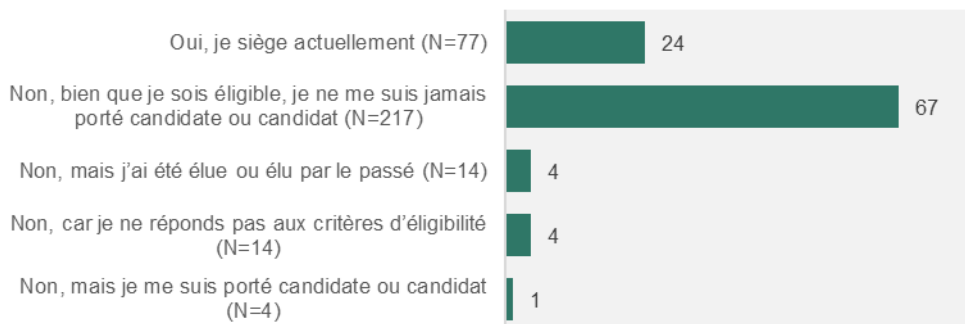
Où étudiez-vous/travaillez-vous principalement ?		
Haute école	N	%
HES-SO Valais-Wallis – Ecole de design et haute école d’art - EDHEA	2	1
Services centraux et Etat-major de la HES-SO Valais-Wallis	2	1
La Manufacture – Haute école des arts de la scène	2	1
HES-SO Master	2	1
HE-Arc Conservation-restauration	1	0,3
Services centraux HE-Arc	1	0,3
Haute école de gestion Fribourg – HEG-FR	1	0,3
CHANGINS – Haute école de viticulture et œnologie	1	0,3
Total	326	100

Source : Sondage en ligne par socialdesign

La Figure 5 indique en pourcent si les personnes ayant participé au sondage étaient ou non élues dans des instances participatives au sein de la HES-SO ou de leur haute école au moment du sondage. C’était le cas seulement pour une minorité des participant-es (24%).

Figure 5 : Occupation de siège

Etes-vous actuellement élue ou élu au sein d’une instance participative de la HES-SO ou de votre Haute école ? **Pourcentages**



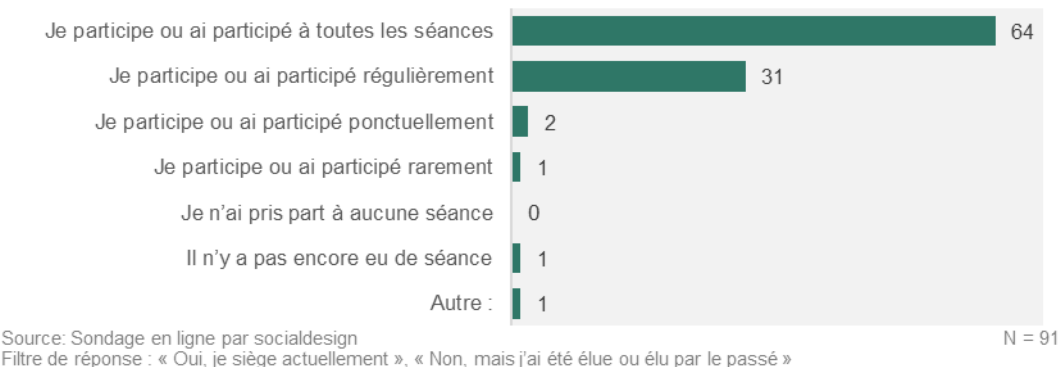
Source : Sondage en ligne par socialdesign

N = 326

La Figure 6 donne des informations en pourcent sur la fréquence de participation des personnes élues par le passé. La majorité des personnes siégeant au moment du sondage ou ayant siégé dans une instance participative participe (ou a participé) à toutes les séances (64%) ou a participé régulièrement (31%).

Figure 6 : Fréquence de participation

Quelle est ou a été la fréquence de votre participation au sein de votre/vos instance(s) participative(s) ? **Pourcentages**



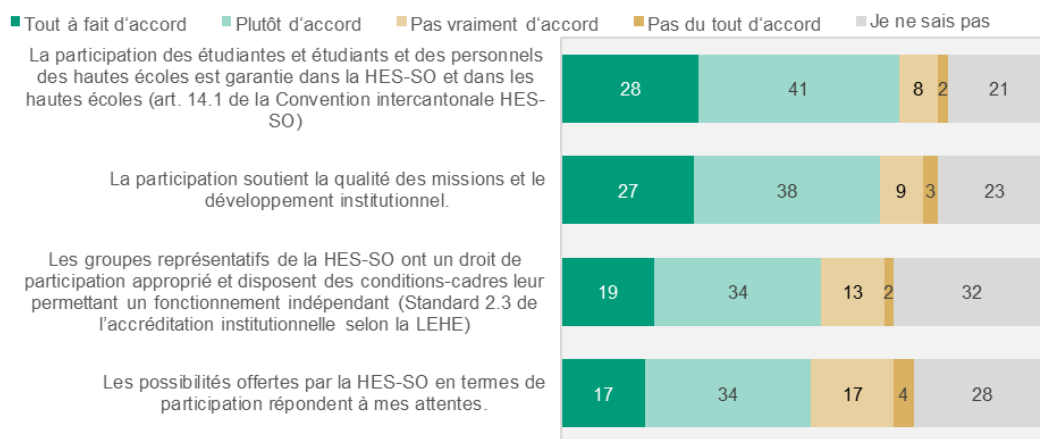
3.2.2 La participation : perceptions et motivations

La Figure 7 illustre dans quelle mesure les personnes ayant répondu au sondage sont d'accord avec certaines affirmations. Si l'approbation est supérieure à la non-approbation pour toutes les affirmations, la réponse d'un tiers des répondant-es reste « Je ne sais pas ».

Figure 7 : Ancrage de la participation (échantillon entier)

Il est attendu que les Hautes écoles soient participatives ; la participation est d'ailleurs ancrée dans les textes légaux. Dans quelle mesure pensez-vous que les affirmations correspondent à la situation de la HES-SO :

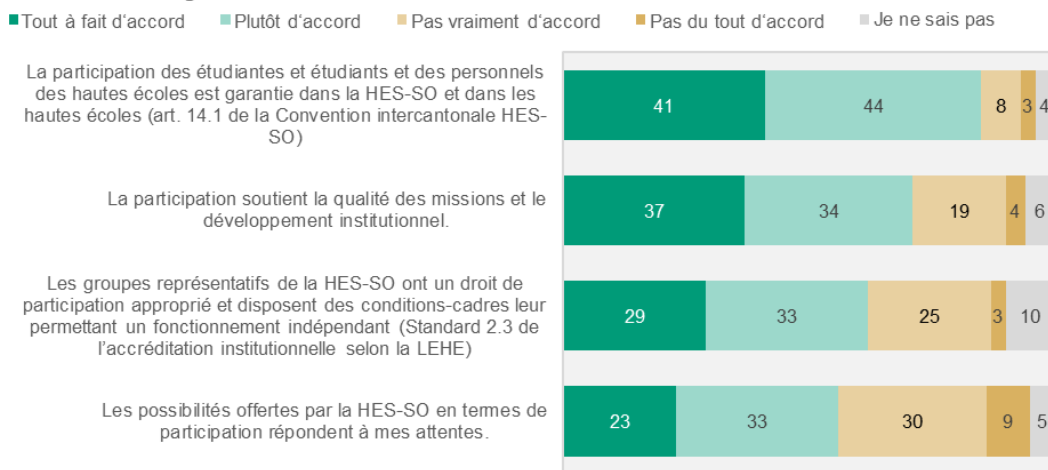
Pourcentages



Les Figure 8 et 9 détaillent ces résultats en pourcent pour les personnes étant ou ayant été élues vs. n'ayant jamais été élues. On constate une différence d'appréciation entre ces deux catégories de personnes. En effet, sans grande surprise, les personnes jamais élues ont été plus nombreuses à répondre « Je ne sais pas » aux différentes affirmations.

Figure 8 : Ancrage de la participation (personnes élues)

Il est attendu que les Hautes écoles soient participatives ; la participation est d'ailleurs ancrée dans les textes légaux. Dans quelle mesure pensez-vous que les affirmations correspondent à la situation de la HES-SO : Pourcentages

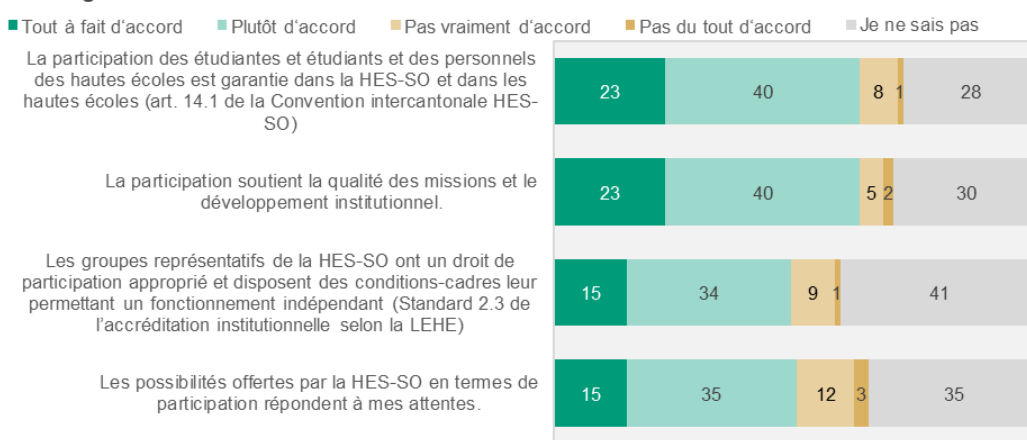


Filtre de réponse : Ou, élu-e ou élu-e par le passé / Source : Sondage en ligne par socialdesign

N = 91

Figure 9 : Ancrage de la participation (personnes jamais élues)

Il est attendu que les Hautes écoles soient participatives ; la participation est d'ailleurs ancrée dans les textes légaux. Dans quelle mesure pensez-vous que les affirmations correspondent à la situation de la HES-SO : Pourcentages



Filtre de réponse : Pas et jamais élu-e

N = 235

La Figure 10 montre quels sont les facteurs qui contribuent à l'implication dans les instances participatives (résultats de l'échantillon entier) ; plusieurs réponses étaient possibles. La plupart des répondant-es estiment que contribuer à l'évolution de l'institution (N=229) ou pouvoir

influencer les processus décisionnels (N=199) sont à la base d'un engagement dans l'institution.

Figure 10 : Facteurs pour s'engager (échantillon entier)

Il peut y avoir plusieurs raisons de s'engager. Quel(s) facteur(s) vous semblent le(s) plus pertinent(s) ? [Réponse multiple] **Chiffres absolus**



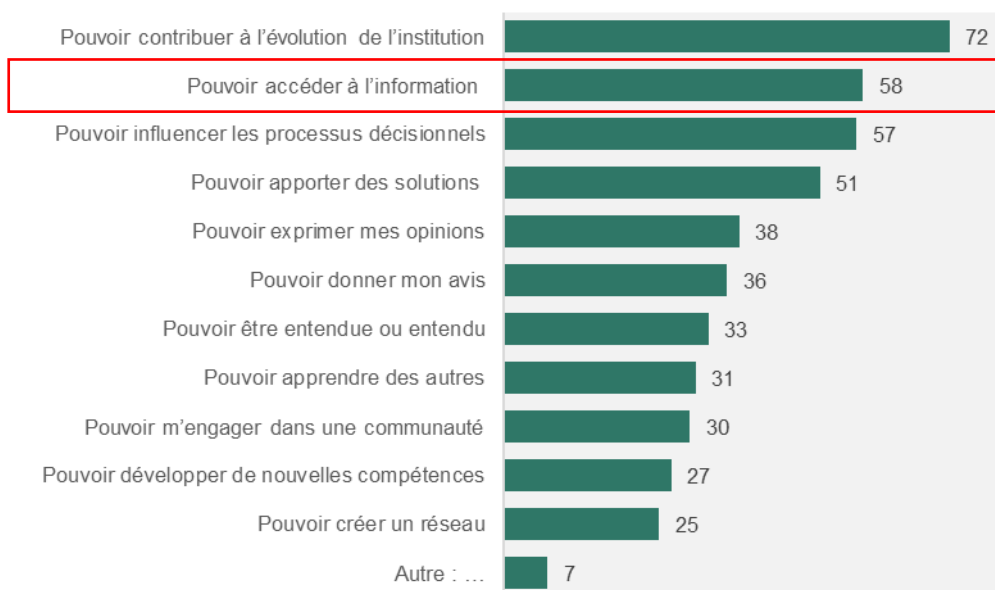
Source : Sondage en ligne par socialdesign

N = 326

Les Figure 11 et 12 montrent les résultats pour les personnes étant ou ayant été élues par le passé (N=77+14=91) et pour les personnes jamais élues. Pour les premières, il est intéressant de noter que la volonté de « pouvoir contribuer à l'évolution de l'institution » est suivie en deuxième position par le souhait de « pouvoir accéder à l'information », avant le facteur « influencer les processus décisionnels ».

Figure 11 : Facteurs pour s'engager (personnes élues)

Il peut y avoir plusieurs raisons de s'engager. Quel(s) facteur(s) vous semblent le(s) plus pertinent(s) ? [Réponse multiple] **Chiffres absolus**



Filtre de réponse : Ou, élu-e ou élu-e par le passé / Source : Sondage en ligne par socialdesign

N = 91

Figure 12 : Facteurs pour s'engager (personnes jamais élues)

Il peut y avoir plusieurs raisons de s'engager. Quel(s) facteur(s) vous semblent le(s) plus pertinent(s) ? [Réponse multiple] **Chiffres absolus**



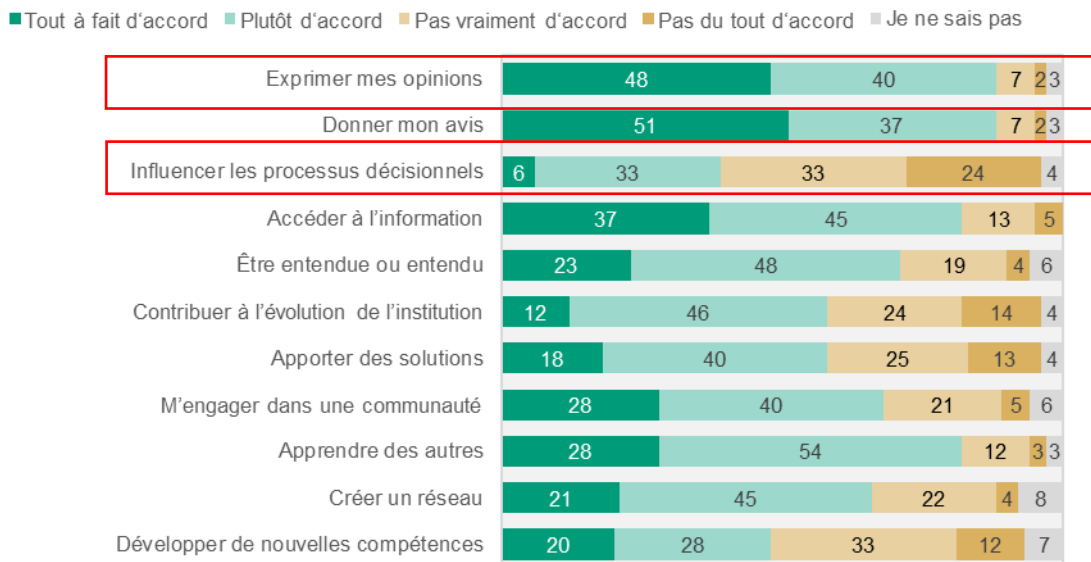
Filtre de réponse : Pas et jamais élu-e / Source : Sondage en ligne par socialdesign

N =235

La Figure 13 montre dans quelle mesure les personnes étant ou ayant été élues par le passé ont pu participer. On observe qu'elles ont pu participer de manière diversifiée. Le plus souvent, elles ont pu exprimer ou donner leur opinion ou leur avis. Les résultats du sondage montrent également que plus de la moitié de cette population estime que son pouvoir d'influence sur les processus décisionnel est faible (57% ne sont pas vraiment d'accord voire pas du tout d'accord avec l'énoncé) et seul 6% estiment avoir pu/pouvoir le faire. Un autre élément intéressant est que si « Pouvoir contribuer à l'évolution de l'institution » est une raison d'engagement (Figure 11), de leur expérience, ils ne sont plus que 12% à estimer pouvoir/avoir pu le faire et 38% à ne pas avoir pu/ne pas pouvoir. Il serait alors tout à fait compréhensible que cet aspect soit un facteur de démotivation à la participation.

Figure 13 : Contribution à la participation

Dans votre expérience participative au sein de la HES-SO, dans quelle mesure estimez-vous pouvoir ou avoir pu : **Pourcentages**



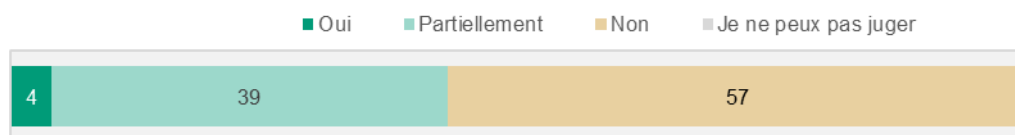
Source : Sondage en ligne par socialdesign
 Filtre de réponse : « Oui, je siège actuellement », « Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé »

N = 91

La Figure 14 montre dans quelle mesure les répondant-es au sondage n'ayant jamais été élues dans des instances participatives connaissent le rôle des instances participatives dans la gouvernance et les processus décisionnels de la HES-SO. Force est de constater que 57% n'en ont pas connaissance. Il est aussi frappant de voir que tous-tes ont un avis et que seuls 4% des participant au sondage répond de manière tout à fait affirmative.

Figure 14 : Connaissance du rôle des instances participatives (personnes non élues)

Connaissez-vous le rôle des instances participatives dans la gouvernance et les processus décisionnels de la HES-SO ? **Pourcentages**

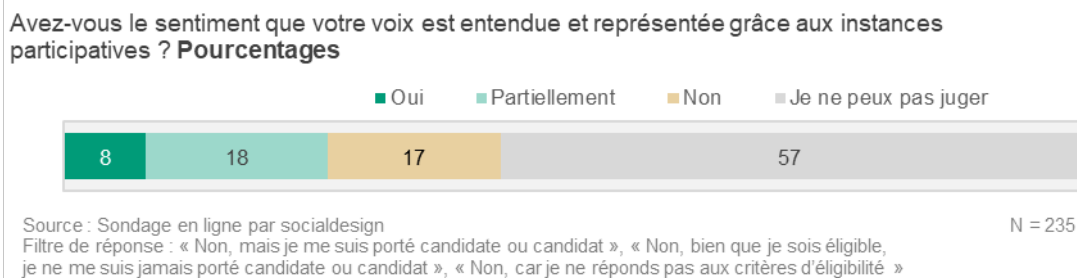


Source : Sondage en ligne par socialdesign
 Filtre de réponse : « Non, mais je me suis porté candidate ou candidat », « Non, bien que je sois éligible, je ne me suis jamais porté candidate ou candidat », « Non, car je ne réponds pas aux critères d'éligibilité »

N = 235

La Figure 15 montre dans quelle mesure les personnes non-élues ayant répondu au sondage ont le sentiment d'être entendues et représentées dans les instances participatives. Plus de la moitié d'entre elles ne peut pas juger. Seules 8% se sentent pleinement entendues et représentées, et 18% partiellement.

Figure 15 : Sentiment de se faire entendre et représenter



Le Tableau 4 reflète les raisons pour lesquelles les personnes n'ayant jamais été élues ne se sont pas engagées dans une instance participative de la HES-SO. Bien loin devant les autres, la raison évoquée par le plus grand nombre (64%) est le manque de temps. 22% tout de même ont l'impression qu'en réalité les décisions sont prises ailleurs ou avant.

Tableau 2 : Raisons contre un engagement

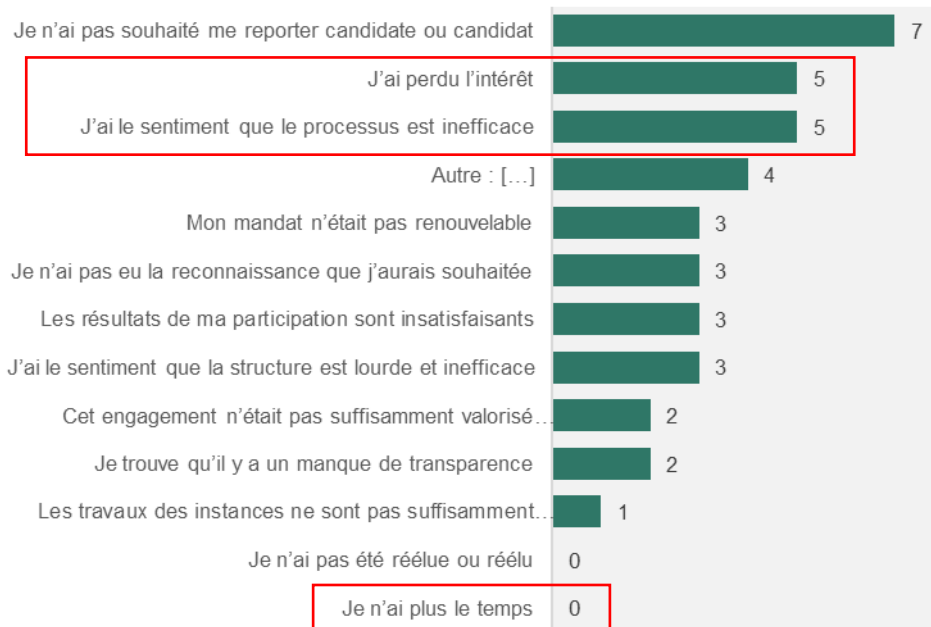
Pour quelle(s) raison(s) n'avez-vous pas souhaité vous engager au sein d'une instance participative ? [Réponse multiple]		
Réponses	N	%
Je manque de temps pour m'engager	138	64
J'ai l'impression qu'en réalité, les décisions sont prises ailleurs ou avant	47	22
Il y a un manque de communication sur les processus électoraux	42	19
Je ne me sens pas légitime	36	17
Autre : ...	36	17
Je pense ne pas avoir les compétences nécessaires	28	13
Les travaux des instances ne sont pas suffisamment mis en valeur	26	12
Les questions de participation ne m'intéressent pas	23	11
Il n'y a aucune reconnaissance à faire partie d'une instance participative	22	10
Cet engagement n'est pas suffisamment valorisé (décharges, ressources)	22	10
J'ai un sentiment de déconnexion avec les enjeux abordés	20	9
Le fonctionnement des conseils est trop hiérarchique et rigide	18	8
La structure participative est trop complexe	17	8
Il n'y a aucun résultat concret	14	6
La participation ne sert à rien, ce n'est qu'un alibi	11	5
Le processus électoral est trop lourd et complexe	7	3
Ce n'est pas nécessaire, la HES-SO fonctionne bien sans cela	7	3
Il y a un manque de soutien pour les nouvelles candidatures	5	2
J'ai des expériences passées négatives	4	2
La période des élections est inadéquate	0	0
Total	523	

Source : Sondage en ligne par socialdesign
 Filtre de réponse : « Non, bien que je sois éligible, je ne me suis jamais porté candidate ou candidat » (N=217)
 Remarque : Plusieurs réponses étaient possibles par personne. Le total des réponses (N=523) est donc supérieur au nombre de personnes ayant participé (N=217) et l'addition des pourcentages dépasse les 100%.
 Exemple de lecture : 138 (=64%) des 217 personnes ont choisi la première réponse.

La Figure 16 indique les raisons pour lesquelles l'engagement des personnes ayant été élues par le passé n'a pas été poursuivi. Il est évident que les raisons sont très diverses, mais on peut noter l'importance prédominante de la perte d'intérêt et d'un sentiment d'inefficacité du processus. A contrario, si le manque de temps était la principale raison relevée pour ne pas s'engager (Tableau 2), il semble que cela n'ait pas été le motif de retrait des 14 répondant-es.

Figure 16 : Raisons contre la poursuite de l'engagement

Pour quelle(s) raison(s) n'avez-vous pas poursuivi votre engagement au sein d'une instance participative ? [Réponse multiple] **Chiffres absolus**



Source : Sondage en ligne par socialdesign
 Filtre de réponse : « Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé »

N = 14

3.2.2.1 Premières conclusions

Il apparaît que l'ancrage de la participation est relativement solide, avec un taux d'approbation de plus de 50% parmi les répondant-es au sondage. Toutefois, il existe un grand potentiel d'amélioration, notamment en ce qui concerne la **transparence** et l'**information** relative à la participation. En effet, jusqu'à 30% des participant-es n'ayant jamais été élu-es ne parviennent pas à répondre à la plupart des questions, ce qui soulève des interrogations à ce sujet. Il est frappant de constater que, dans tous les groupes, le désir de **contribuer à l'évolution de l'institution** est perçu comme l'aspect le plus important. Pour les personnes étant ou ayant été élu-es, l'accès à l'information est également un facteur de motivation. D'autres facteurs centraux d'incitation à la participation sont notables, comme l'**expression des opinions**, le fait de **donner son avis** et d'être **écouté-e**. Pour les élu-es, il semble que le pouvoir d'influence sur les processus décisionnels soit de moins en moins perçu, ce qui était pourtant au début un facteur de motivation à s'engager.

La connaissance du rôle des instances participatives pour les non-élu-es est relativement faible, avec 4% de réponses « oui » et 39% de réponses « partiellement ». Nous voyons ici un potentiel dans la communication interne des mécanismes de participation (par exemple, l'information sur l'existence, les décisions et la pertinence des mécanismes de participation dans le cadre des canaux de communication existants et peut-être à développer).

Le principal facteur expliquant la faible participation aux instances participatives est le **manque de temps**, évoqué par 64% des répondant-es, suivi du **sentiment de ne pas être entendu** (22%) et de l'**absence de communication** sur les dispositifs de participation, alors que le manque de temps n'est pas mentionné comme un motif de désengagement pour les personnes ayant quitté leur fonction dans l'une ou l'autre instance participative. Cette analyse est intéressante car cela laisse supposer que pour être attractif et inciter à davantage de participation, il faudrait créer des incitatifs (financiers ou autres mesures significatives) et que pour maintenir les personnes dans leur mandat, un travail sur le sens et l'efficacité de leur participation serait important.

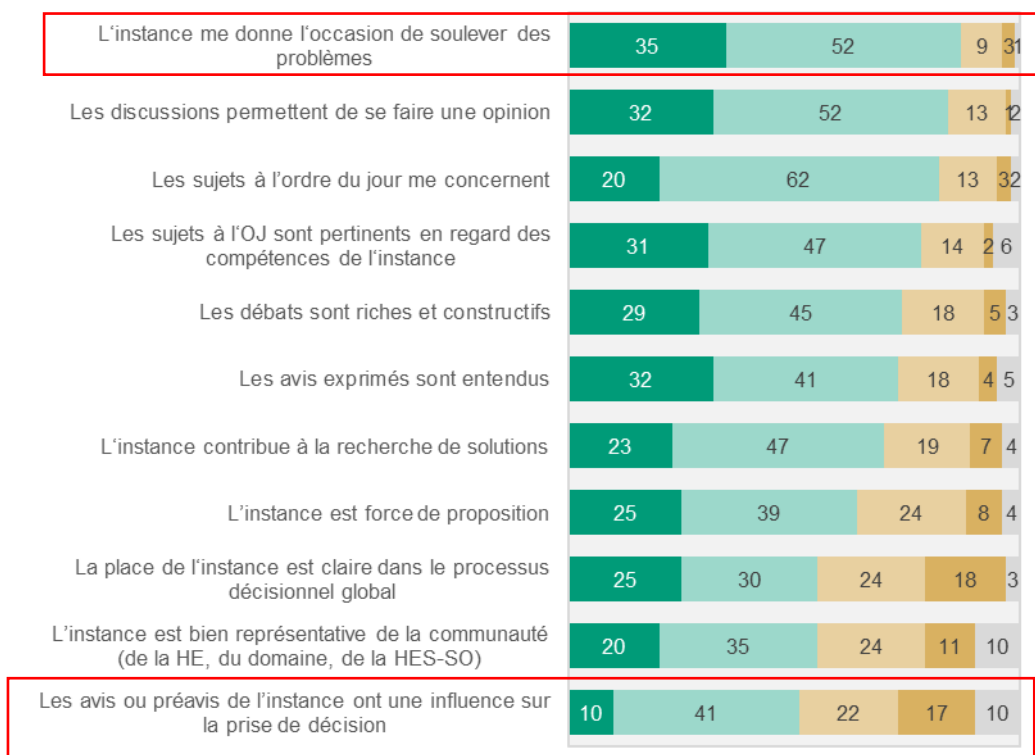
3.2.3 Impact et plus-value de la participation

La Figure 17 montre dans quelle mesure les personnes étant ou ayant été élu·es sont d'accord ou non avec certaines affirmations relatives à la participation. Une grande partie des affirmations obtient une forte approbation. L'affirmation qui recueille le plus de suffrages est que l'instance donne l'occasion de soulever des problèmes. Les 4 derniers items montrent que l'influence est considérée comme modérée. 39% des répondant·es dans cette catégorie estiment même que les avis ou préavis de l'instance n'ont pas ou peu d'influence sur les décisions.

Figure 17 : Affirmations sur la participation

Vous êtes ou avez été élu·e dans une (ou plusieurs) instance(s) participative(s) de la HES-SO. Parmi les affirmations suivantes, lesquelles vous semblent le plus correspondre à la réalité (si vous êtes ou avez été élu·e au sein de plusieurs instances, basez vos réponses sur l'une d'entre elles et spécifiez-la dans la section des commentaires) :

■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Pas vraiment d'accord ■ Pas du tout d'accord ■ Je ne sais pas

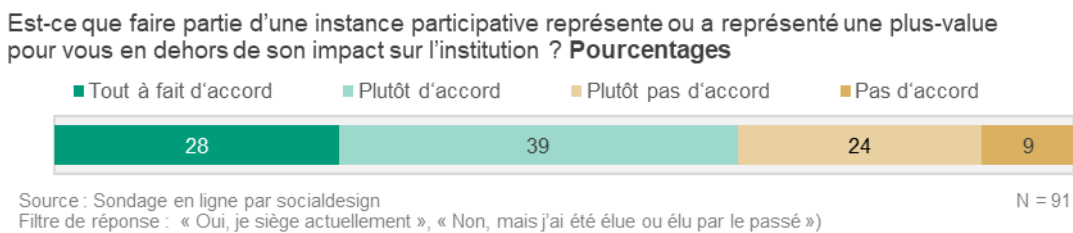


Source : Sondage en ligne par socialdesign
 Filtre de réponse : « Oui, je siège actuellement », « Non, mais j'ai été élu·e par le passé »

N = 91

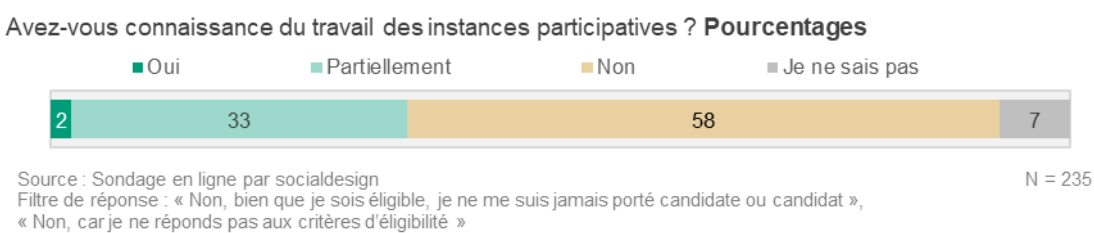
La Figure 18 indique que pour 67% des élu·es ou ancien·es élu·es, il existe une plus-value à faire partie d'une instance participative. L'analyse succincte des 224 commentaires du sondage par l'outil d'intelligence artificielle Copilot, montre que la principale plus-value (47 citations) est de permettre de recueillir des avis diversifiés et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'institution. Les réponses expriment également le sentiment que l'impact de la participation est toutefois limité ou symbolique, c'est-à-dire sans réel pouvoir décisionnel (38 citations).

Figure 18 : Plus-value de la participation



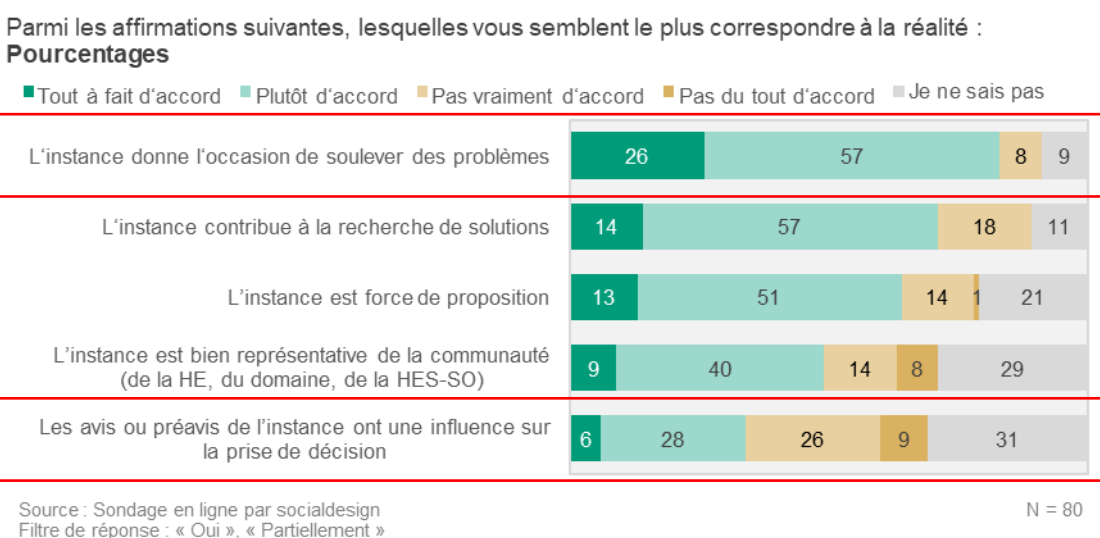
La Figure 19 indique le pourcentage des personnes n'ayant jamais été élues connaissant le travail des instances participatives. 58% n'en a pas connaissance et seule une minorité (2%) en a une connaissance de manière affirmée.

Figure 19 : Connaissance du travail des instances participatives



La Figure 20 montre comment les personnes n'ayant jamais siégé dans une instance participative et ayant répondu « oui » ou « partiellement » à la question 18 se positionnent par rapport à certaines affirmations sur des instances participatives. Les affirmations les plus souvent approuvées sont que l'instance donne l'occasion de soulever des problèmes ou que l'instance contribue à la recherche de solutions. Il est intéressant de relever que cette catégorie de personnes pense à 35% que les avis ou préavis de l'instance ont une influence sur la prise de décision.

Figure 20 : Affirmations sur les instances participatives



3.2.3.1 Premières conclusions

Il apparaît que la contribution à la **formation d'opinions**, la **mise en évidence des problèmes** et la **co-création** sont des éléments centraux. Il semble que lorsque l'on s'implique dans un dispositif participatif, de nombreuses possibilités de **participation** sont offertes. Les élu·es considèrent majoritairement leur travail comme un **atout pour les institutions**. En

revanche, on observe une **affirmation très faible** concernant la **pertinence des préavis** des dispositifs de participation. Dans l'ensemble, il est frappant de constater qu'il y a relativement peu de connaissances des personnes non-élues sur le travail des instances participatives. Ainsi, un **grand écart** est observé entre les personnes qui sont **impliquées** et celles qui ne participent pas au processus.

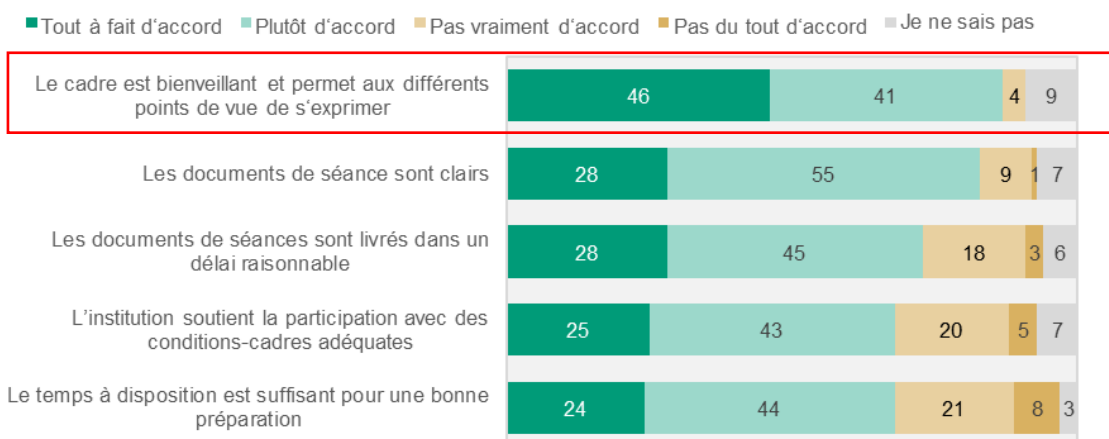
3.2.4 Fonctionnement des instances participatives

La Figure 21 donne un aperçu de la manière dont les recommandations du *Petit guide* sont appliquées du point de vue des personnes élu-es ou l'ayant été. On peut noter qu'une proportion d'environ 20% ne peut pas se prononcer sur les affirmations présentées. Il est tout à fait intéressant de relever également que les recommandations concernant les aspects d'organisation, comme la conduite de séance, les horaires et formats ou encore l'information, semblent suivies. Cependant, la recommandation de fournir « un paquet de bienvenue » paraît moins appliquée dans les instances participatives.

La Figure 22 indique dans quelle mesure les conditions d'une participation pleine et entière sont réunies du point de vue des personnes siégeant ou ayant siégé dans une instance participative. On voit qu'une majorité de ces personnes indique que les différentes conditions sont en effet réunies. En particulier, il ressort du sondage que le cadre est bienveillant et permet aux différents points de vue de s'exprimer.

Figure 21 : Conditions de la participation

Les conditions sont-elles réunies pour assurer votre pleine et entière participation ?
Pourcentages



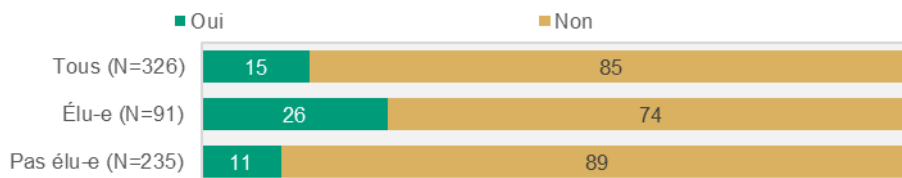
Source : Sondage en ligne par socialdesign
 Filtre de réponse : « Oui, je siége actuellement », « Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé »

N = 91

La Figure 22 montre que 85% de tous les répondant-es ne connaissent pas le *Petit guide (de survie) pour les élu-es étudiant-es (et les autres...)*. Les personnes étant ou ayant été élues ont plus souvent connaissance du guide que les personnes jamais élues. Parmi les personnes qui le connaissent, 67% déclarent que le guide a été une source d'information suffisante (Figure 24).

Figure 22 : Connaissance du *Petit guide (de survie)*

Avez-vous connaissance du *Petit guide (de survie)* pour les élu-es étudiant-es (et les autres...) ?
Pourcentages

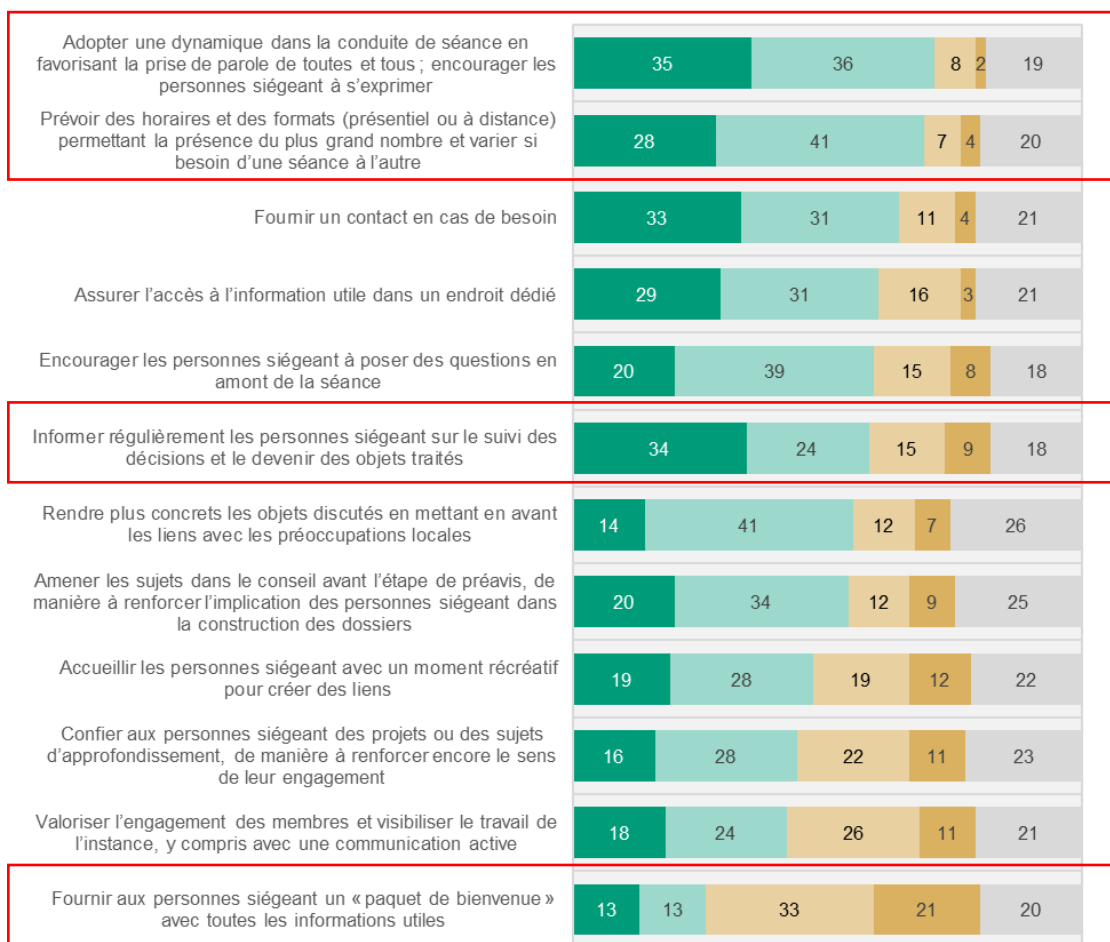


Source : Sondage en ligne par socialdesign

Figure 23 : Mise en œuvre du *Petit guide*

Les réflexions internes sur la participation ont donné lieu à une série de recommandations, dont certaines sont publiées dans le « *Petit guide (de survie)* pour les élu-es étudiant-es (et les autres...) ». Selon vous, dans quelle mesure ces recommandations sont-elles suivies ? : **Pourcentages**

■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Pas vraiment d'accord ■ Pas du tout d'accord ■ Je ne sais pas

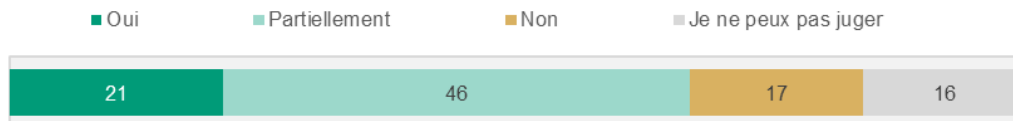


Source : Sondage en ligne par socialdesign
 Filtre de réponse : « Oui, je siége actuellement », « Non, mais j'ai été élu ou élue par le passé »

N = 91

Figure 21 : Le *Petit guide* comme source d'information

Est-ce que le « *Petit guide* (de survie) pour les él·e·s étudiant·es (et les autres...) » est ou a été une source d'information suffisante pour votre engagement ? **Pourcentages**

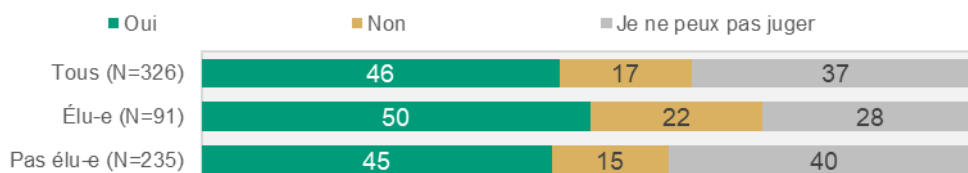


Source : Sondage en ligne par socialdesign N = 24
 Filtre de réponse : « Oui je connais le *Petit guide* » et « Oui, je siège actuellement », « Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé »

La Figure 25 répond à la question de savoir si les étudiant·es devraient être défrayé·es (jetons de présence) pour leur participation dans les instances participatives. Toutes catégories confondues, les répondant·es sont globalement favorables. Plus d'un tiers estime toutefois ne pas pouvoir juger de cette question.

Figure 22 : Indemnisation

Le corps étudiant·es devrait-il être défrayé (jetons de présence) pour sa participation dans les instances ? **Pourcentages**

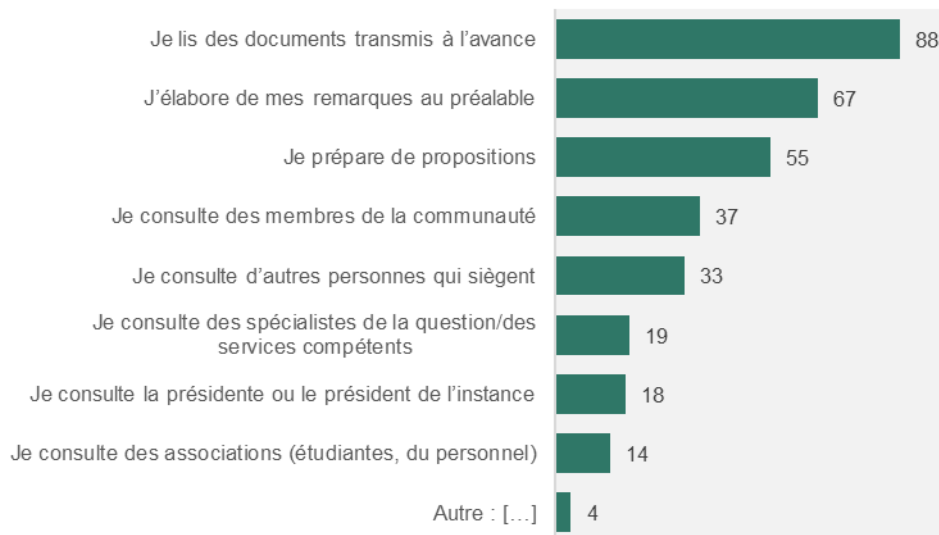


Source : Sondage en ligne par socialdesign

La Figure 26 montre comment les personnes étant ou ayant été élues se préparent ou se sont préparées aux séances. Le plus souvent, elles lisent les documents transmis à l'avance et élaborent leurs remarques au préalable. Le ou la président·e de l'instance, les spécialistes des sujets abordés ou les associations étudiantes ou du personnel sont rarement consultés. La préparation se fait donc avant tout au niveau individuel.

Figure 23 : Préparation aux séances

De manière générale, comment vous préparez ou vous prépariez-vous aux séances ? [Réponse multiple] **Chiffres absolus**



Source : Sondage en ligne par socialdesign
Filtre de réponse : « Oui, je siége actuellement », « Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé »,

N = 91

3.2.4.1 Premières conclusions

Il apparaît qu'un très faible pourcentage de répondant·es (15%) connaît le **Petit guide**, l'outil d'information existant sur la participation. Parmi celles et ceux qui le connaissent, seuls 21% le considèrent comme une **bonne source d'information** (46% partiellement). Cela laisse donc entrevoir un potentiel d'amélioration.

En revanche, les personnes siégeant ou ayant siégé dans des instances participatives sont généralement satisfaites des **conditions de participation**. Il semble qu'il y ait un peu de **manque de temps** pour une bonne préparation. Les **conditions-cadres** pourraient également être améliorées. Il ressort clairement qu'environ 50% des répondant·es soutiennent une **indemnisation des étudiant·es élu·es dans des instances participatives**.

3.2.5 **Processus électoral piloté par la HES-SO**

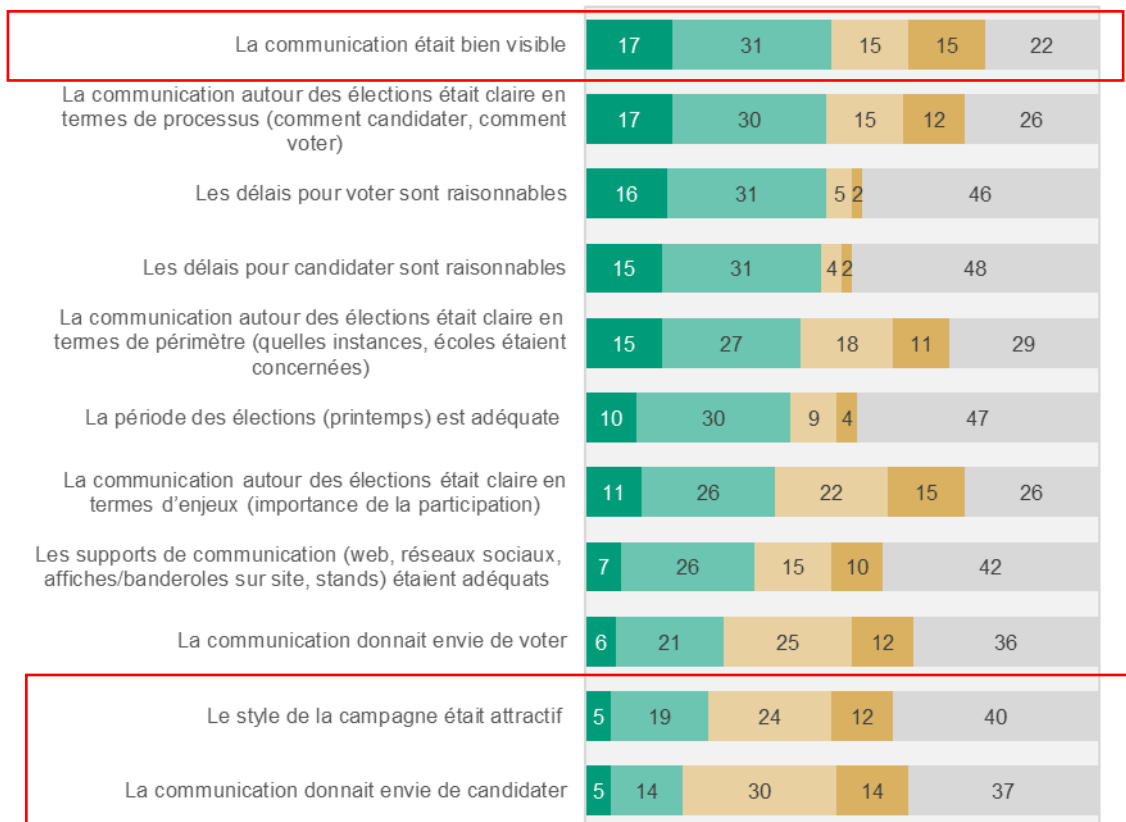
La Figure 27 indique dans quelle mesure les répondant·es en général sont d'accord avec certaines affirmations concernant les dernières élections.

Il est notable de constater que si la communication était visible pour 48% des répondant·es, celle-ci ne donnait toutefois envie de se porter candidat·e qu'à 19%. Le style de campagne a été jugé peu ou pas attractif par 36% des sondé·es. Finalement, les personnes ayant répondu au sondage ont peu d'avis concernant la période électorale (47% ne sont pas en mesure de juger de cette question).

Figure 24 : Processus électoral piloté par la HES-SO (échantillon entier)

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes en ce qui concerne les dernières élections ? **Pourcentages**

■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Pas vraiment d'accord ■ Pas du tout d'accord ■ Je ne peux pas juger



Source : Sondage en ligne par socialdesign

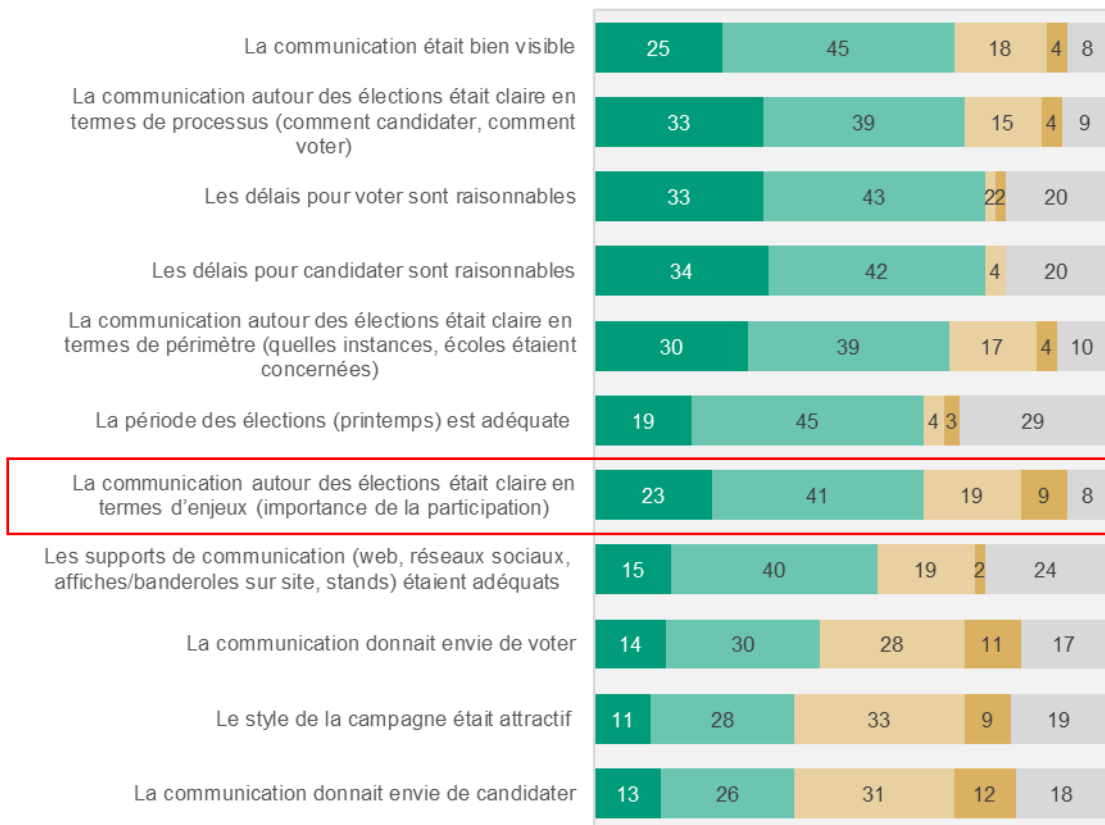
N=326

Les Figures 28 et 29 montrent de légères différences de point de vue entre les personnes étant ou ayant été élues et les personnes n'ayant jamais été élues. Une proportion importante de répondant-es ne pouvait pas se prononcer sur les affirmations, surtout chez les personnes jamais élues. Les personnes siégeant ou ayant siégé dans une instance participative sont davantage affirmatives sur la clarté des enjeux que les personnes non-élues. Sans grand étonnement, la communication a moins donné envie aux non-élu-es de candidater qu'aux élu-es.

Figure 25 : Processus électoral piloté par la HES-SO (personnes élues)

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes en ce qui concerne les dernières élections ? **Pourcentages**

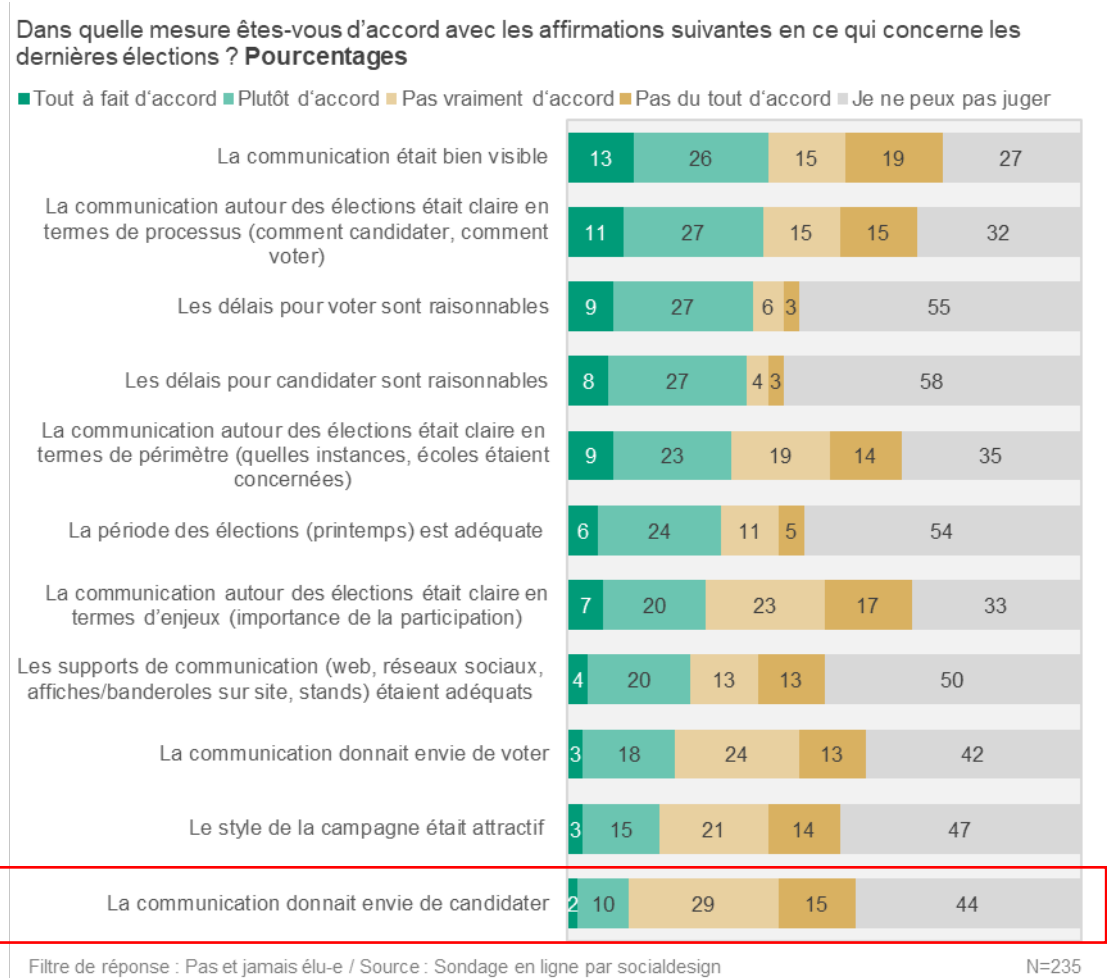
■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Pas vraiment d'accord ■ Pas du tout d'accord ■ Je ne peux pas juger



Filtre de réponse : Ou, élu-e ou élu-e par le passé / Source : Sondage en ligne par socialdesign

N=91

Figure 26 : Processus électoral piloté par la HES-SO (personnes jamais élues)



3.2.5.1 Premières conclusions

Il est frappant de constater que la manière dont le processus électoral est mis en œuvre n'est pas vraiment attrayante. En effet, seuls 5% des répondant·es déclarent que la communication donnait vraiment envie de se porter candidat·e. La campagne est également perçue comme peu attractive. La situation est différente lorsque l'on interroge uniquement les personnes étant ou ayant été impliquées dans une instance participative, mais même là, le taux d'approbation de l'attractivité est faible. Lorsque l'on interroge les personnes non élues, un tableau plutôt négatif apparaît. En effet, le processus est à peine connu, visible et attractif (les taux d'approbation varient entre 2% et 13% au maximum).

Quoi qu'il en soit, il semble qu'il y ait des problèmes de communication, et cela présente un **grand potentiel d'amélioration**, que ce soit en ajustant les **canaux de communication** ou les messages.

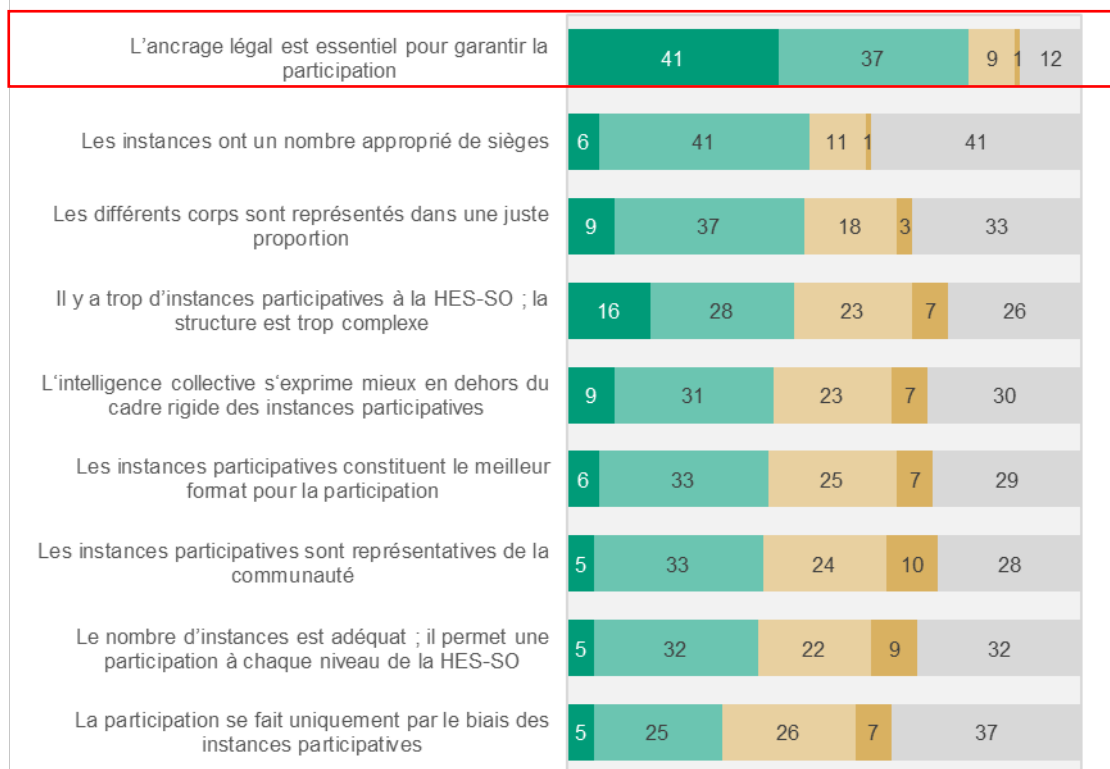
3.2.6 Structure participative

La Figure 30 présente les résultats des perceptions sur les éléments normatifs fixés dans les textes légaux. 78% des personnes sondées qui ont affirmé avoir connaissance – même partiellement – du travail des instances participatives estiment que l'ancrage légal est essentiel pour garantir la participation. De manière générale, ces personnes sont d'accord voire tout à fait d'accord avec les différents éléments fixés dans les textes.

Figure 27 : Affirmations sur textes légaux

La HES-SO compte des instances participatives dont le fonctionnement est fixé dans des textes légaux. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : **Pourcentages**

■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Pas vraiment d'accord ■ Pas du tout d'accord ■ Je ne peux pas juger



Filtre de réponse : Avez-vous connaissance du travail des instances participatives ? « Oui », « Partiellement »
 Source : Sondage en ligne par socialdesign

N=175

3.2.7 Potentiels et freins

Dans le cadre des sondages, tous les répondant·es ont eu la possibilité de répondre à des questions ouvertes : Avez-vous des idées pour améliorer la participation ? Quels sont les **freins à la participation** et voyez-vous des **formats de participation alternatifs** ? Ci-dessous, une **synthèse des commentaires** reçus est présentée.

3.2.7.1 Idées sur la manière d'accroître l'engagement et d'améliorer la participation

Plusieurs idées ont été évoquées dans la perspective de renforcer la participation et l'engagement au sein des instances de la HES-SO. L'un des premiers axes d'amélioration concerne la **communication et la visibilité**. Une meilleure information sur l'existence et le rôle des instances participatives est essentielle. L'utilisation de formats modernes, tels que les vidéos et les réseaux sociaux, permettrait de rendre les messages plus clairs et engageants. De plus, des mises à jour régulières sur les activités et les impacts des instances participatives aideraient à susciter l'intérêt et à valoriser leur travail.

Un deuxième aspect clé est la **valorisation de l'engagement**. Pour attirer davantage d'étudiant·es et de personnel dans les instances participatives, il est important de valoriser leur implication, par exemple en accordant des décharges horaires, des crédits ECTS ou des compensations financières. Donner un véritable poids aux décisions prises par les instances renforcerait aussi leur attractivité et leur légitimité.

Des **suggestions concernant spécifiquement les étudiant·es** incluent l'ajout d'incitations comme des crédits ECTS ou d'autres avantages.

Le **soutien** aux élu-es joue un rôle crucial. Fournir des ressources adéquates, telles que du temps ou une formation, aiderait à renforcer l'engagement participatif.

Intégrer les suggestions des instances participatives dans des décisions concrètes et montrer des exemples de leur impact sur les instances et encouragerait aussi davantage de personnes à s'impliquer dans ces instances.

Les **campagnes électorales** méritent aussi d'être améliorées. Des campagnes plus attractives, incluant des événements locaux ou du porte-à-porte, ainsi que des supports pédagogiques expliquant les bénéfices de la participation, pourraient susciter plus d'intérêt parmi la communauté HES-SO.

Une **meilleure collaboration entre les instances des hautes écoles et des domaines** permettrait de renforcer les liens au sein de la HES-SO et de créer une identité institutionnelle partagée, favorisant ainsi le sentiment d'appartenance.

La **structure et les processus** doivent être repensés : il est nécessaire de reposer les bases des processus décisionnels afin qu'ils soient clairs tant pour les personnes siégeant dans les différentes instances que pour l'ensemble de la communauté. Ceci implique d'une part que ces processus soient décrits de manière simple et compréhensible, et d'autre part que les bases juridiques soient adaptées si nécessaires. Les hiérarchies doivent également être simplifiées afin de garantir l'accès aux instances participatives et de favoriser la participation la plus large possible. Une réduction du nombre d'instances et une harmonisation des modalités de reconnaissance entre les différentes écoles pourraient également améliorer l'efficacité globale du système participatif.

Enfin, la **simplification et l'efficacité** du processus participatif sont essentielles. Réduire les démarches administratives et organiser des réunions plus accessibles et mieux structurées contribuerait à une implication plus fluide et efficace des élu-es.

3.2.7.2 Les freins à la participation au sein de la HES-SO

Les défis liés à la participation au sein de la HES-SO sont multiples et nécessitent des solutions adaptées. L'un des principaux obstacles relevé dans les commentaires analysés est le **manque de visibilité et de communication**. Beaucoup ignorent l'existence même des instances participatives, leurs rôles et leurs fonctions, ce qui limite l'engagement pour la participation. De plus, les opportunités de participation sont peu mises en avant, ce qui freine la motivation des étudiant-es et du personnel.

Un autre défi majeur concerne le **manque de temps et la charge de travail**. Les exigences académiques et professionnelles sont élevées, laissant peu de place à un engagement volontaire. De plus, ce travail n'est ni intégré aux horaires officiels ni reconnu dans les plans d'études, ce qui réduit son attractivité.

À cela s'ajoute un **sentiment d'opacité et de manque d'impact**. De nombreux répondant-es ont l'impression que les décisions sont prises ailleurs, ce qui nourrit une méfiance à l'égard des processus participatifs, souvent perçus comme symboliques ou inefficaces. La complexité et la hiérarchie de l'organisation rendent également la participation difficile.

Le **manque de motivation et la perception d'un faible intérêt** pour l'engagement participatif constituent un autre frein. Beaucoup de personnes siégeant dans les instances participatives estiment que leur implication n'a pas d'impact concret sur leur quotidien. La représentation des étudiant-es et des employé-es à temps partiel étant limitée, la légitimité des instances est parfois aussi remise en question.

Des **contraintes logistiques et structurelles** compliquent également la participation, notamment la décentralisation des sites et la difficulté de créer un lien direct entre les instances et les problématiques locales. Par ailleurs, des **barrières culturelles et psychologiques** existent : certain-es craignent de ne pas être entendu-es ou pris-es au sérieux, tandis que d'autres doutent du poids réel de leur voix dans les décisions.

Enfin, l'**engagement bénévole** est souvent perçu comme une charge supplémentaire non rémunérée, ce qui décourage de nombreux-ses étudiant-es et collaborateur-ices. L'absence

de reconnaissance claire de cet investissement rend difficile la valorisation de la participation, limitant ainsi son attractivité et son impact.

Pour renforcer l'engagement au sein des instances participatives de la HES-SO, selon les commentaires du sondage, plusieurs mesures sont à envisager. Il est essentiel d'**améliorer la visibilité et la communication** en présentant de manière transparente les fonctions des instances, leurs réussites et les possibilités d'implication. Une meilleure information encouragerait également une participation plus active et éclairée.

Par ailleurs, il est crucial de **réduire la charge temporelle et financière** liée à l'engagement dans des instances participatives en intégrant celui-ci dans les horaires de travail ou d'études et en reconnaissant davantage le travail accompli. Cela permettrait d'éviter que la participation ne soit perçue comme une contrainte supplémentaire.

Un autre aspect fondamental est de **renforcer les pouvoirs décisionnels** des instances participatives. Une modification des textes légaux en ce sens est à envisager.

Dans cette même optique, il est nécessaire de **simplifier les structures** pour réduire la complexité organisationnelle et rendre les processus participatif au sein de la HES-SO plus accessibles et compréhensibles pour tous et toutes. Une meilleure lisibilité des processus favoriserait un engagement plus large.

Enfin, il est important de **promouvoir une culture participative** en sensibilisant la communauté à la valeur de l'implication et de la co-construction. Encourager cette dynamique collective contribuerait à ancrer durablement la participation au sein de l'institution.

3.2.7.3 Formats de participation alternatifs

Dans le cadre du sondage, plusieurs alternatives ont été mentionnées pour renforcer la participation, incluant divers formats et approches. Parmi elles, des **formats collaboratifs** comme les revues mensuelles, les groupes d'expert-es et les journées débats qui favoriseraient les échanges et l'analyse collective. Le **leadership participatif** et les **consultations** (sondages, focus groups) permettraient d'impliquer activement étudiant-es et personnel. Des **formats flexibles** tels que des groupes de travail ponctuels et des réunions hybrides offriraient aussi plus de souplesse dans les procédures participatives.

L'importance de la **communication** est soulignée à travers des supports variés (flyers, affiches, courriels), tout comme l'usage d'**outils numériques** (e-voting, plateformes participatives). Une meilleure **représentation locale** est suggérée, ainsi que des **méthodes innovantes** comme les assemblées citoyennes ou le tirage au sort.

L'implication du personnel, y compris des syndicats, est également essentielle dans l'amélioration des missions académiques, notamment les plans d'études cadre. Un **soutien aux initiatives locales** (budgets et temps dédiés) et une **démocratie participative** plus horizontale devraient être davantage encouragés. Enfin, une meilleure **clarté des objectifs** est jugée nécessaire pour renforcer la compréhension des processus participatifs et l'engagement participatif.

3.3 Résultats Focus Groupes

Les focus groupes ont eu lieu le 11.07.2024 (directions), le 11.09.2024 (élu-es) et le 26.11.2024 (non-élu-es). Les questions discutées par groupe sont jointes au rapport (annexe 3-5). Ces questions ont été élaborées avec le groupe de projet sur la base des résultats du sondage en ligne.

Ainsi, lors de tous les focus groupes, un échange a eu lieu autour de plusieurs thématiques : la conception de la participation à la HES-SO, la perception de sa structure actuelle, l'analyse de ses forces et faiblesses ainsi que les potentiels identifiés par les participant-es aux focus groupes dans ce cadre. En plus de ces points, chaque groupe a eu l'occasion d'exprimer d'autres remarques et de poser des questions. Les discussions menées sont résumées ci-dessous, suivies des premières conclusions propres à chaque groupe.

3.3.1 Focus groupe directions

La discussion avec les directions peut être résumée comme suit : le sentiment général est que la structure actuelle de la participation à la HES-SO souffre d'un manque de définition et d'organisation claires. Il n'existe pas de cadre institutionnel précis pour la participation, ce qui entraîne une confusion et une compréhension floue des rôles au sein des nombreux organes existants. La multiplication des instances rend difficile la lisibilité des responsabilités, et il apparaît que les structures informelles fonctionnent souvent de manière plus efficace que les instances institutionnalisées, car elles sont plus flexibles et mieux adaptées aux besoins des participant-es.

Les participant-es au focus groupe relèvent que la structure participative imposée par la Convention intercantonale ne fonctionne pas alors que la HES-SO est fondamentalement participative (multiples consultations, groupes de travail etc.). Certain-es des participant-es notent aussi que la structure participative est trop rigide et ne tient pas compte de la diversité des cultures au sein de la HES-SO. Il n'est pas forcément pertinent, de leur point de vue, d'avoir partout les mêmes organes avec les mêmes règles. Les participant-es au focus groupe mentionnent la nécessité de fixer des principes (p. ex. assurer une représentativité et une diversité des points de vue, ou intégrer le corps étudiantin dans les décisions) et des objectifs pour la participation, mais estiment qu'il faudrait laisser aux écoles et domaines une marge de manœuvre importante quant à leur mise en œuvre. Il s'agirait ainsi d'élaborer une définition plurielle de la participation qui tienne compte de la diversité et de la subsidiarité interne.

Par ailleurs, en ce qui concerne la problématique du manque de motivation s'impliquer dans les instances participatives, il ressort du focus groupe que cette motivation dépend du degré de co-construction et de proximité avec les objets traités. De manière générale, on s'implique plus lorsque l'on est concerné-e. Ainsi, une bonne décision est une décision prise avec les personnes les mieux informées et les plus impactées par la décision en question.

Malgré ces défis, certains aspects positifs émergent du focus groupe. Selon les participant-es à cette discussion, les personnes impliquées dans ces processus participatifs deviennent actrices des décisions, ce qui favorise une plus grande identification avec les structures. L'implication des étudiant-es est particulièrement appréciée et considérée comme un atout. Dans certains domaines, une co-construction des décisions est déjà en place, bien que les mécanismes et les attentes restent à mieux définir.

Cependant, les faiblesses de la structure participative actuelle sont visibles. Il ressort du focus groupe que la complexité de cette structure submerge les candidat-es potentiel-les, et le système électoral est lourd : il manque souvent de candidat-es et de nombreux sièges restent vacants. De plus, l'absence de valorisation de l'engagement, en particulier pour les étudiant-es, constitue un frein majeur. Si la participation n'est pas reconnue et intégrée, par exemple sous forme de crédits dans le cursus, elle suscite peu d'intérêt. Par ailleurs, un déficit de communication est observé : entre les élections, les échanges sont quasi inexistantes et il n'existe pas de plateforme claire mettant en valeur le travail des instances participatives.

Pour améliorer la participation à la HES-SO, les directions proposent de développer des formes alternatives d'engagement ne reposant pas uniquement sur le système électoral. Il faudrait rendre la participation plus visible et démontrer clairement sa valeur ajoutée. L'accent

devrait être mis sur les résultats concrets, afin que les élu·es perçoivent un réel impact de leur engagement.

Une révision de la convention intercantonale pourrait également être nécessaire afin d'offrir plus de flexibilité et de mieux répondre aux besoins spécifiques des différentes institutions.

Parallèlement, il conviendrait de moderniser et de digitaliser les interactions pour rendre la participation plus accessible et efficace. Il est fondamental de donner du sens à l'engagement en définissant des principes clairs qui ne dépendent pas nécessairement de structures rigides.

Pour surmonter la rigidité actuelle, un modèle plus souple devrait être mis en place, permettant une plus grande flexibilité dans les formes d'engagement. Des processus de consultation et des ateliers participatifs pourraient faciliter l'émergence de solutions concrètes et renforcer l'implication des acteurs·trices.

Globalement, une refonte serait nécessaire, mettant les individus au centre du processus, réduisant les barrières à l'engagement et favorisant une culture de la participation qui soit à la fois significative et efficace.

3.3.1.1 Premières conclusions

Il ressort clairement du focus groupe avec les directions que la **structure formelle existante est trop complexe et peu adaptée** aux besoins spécifiques des différentes composantes. Elle n'est de ce fait pas perçue comme pertinente. La lourdeur organisationnelle et l'**absence de rôles clairement définis** entraînent une surcharge et un manque d'engagement. Le **système électoral s'avère insatisfaisant**, avec de nombreux sièges vacants et peu de candidat·es. De plus, l'insuffisance de **communication** continue sur les activités des organes participatifs nuit à leur visibilité et à leur attractivité.

Malgré ces défauts structurels, certains éléments de participation fonctionnent, en particulier au sein de groupes informels ou de groupes de travail spécifiques, où les personnes s'engagent volontairement et sans contrainte à long terme. Cela démontre que la participation est efficace lorsqu'elle est perçue comme pertinente et qu'elle génère des résultats concrets. Ce n'est donc pas l'existence d'une structure formelle qui est déterminante, mais le principe de co-construction, qui doit être ancré dans des formats flexibles et orientés vers des impacts concrets.

En conclusion, l'avenir de la participation à la HES-SO ne réside pas dans une structure rigide et formelle, mais dans une **culture de co-construction flexible**. Plutôt qu'un système bureaucratique décourageant par son manque d'efficacité, il est essentiel de mettre en place une participation dynamique, transparente et axée sur les effets, afin qu'elle soit perçue comme un engagement utile et enrichissant.

3.3.2 **Focus groupe élu·es**

La discussion avec les élu·es peut être résumée comme suit : il est mentionné que la participation à la HES-SO manque de clarté, d'efficacité et d'impact. L'absence de définition officielle crée des incertitudes, et la participation, présente à différents niveaux, apparaît souvent comme chronophage et lourde sur le terrain. Pourtant, elle reste essentielle pour les décisions liées à la qualité des missions institutionnelles.

La structure actuelle, bien que très formalisée, ne paraît pas suffisamment efficace. De nombreux processus décisionnels se déroulent à un niveau local, ce qui réduit la portée et la pertinence de l'implication à l'échelle institutionnelle, selon des personnes interrogées.

Un manque de transparence, une influence limitée des organes participatifs et une communication insuffisante sur les résultats génèrent de la frustration et du désengagement. Trop souvent, ce sont les mêmes personnes qui s'investissent, tandis qu'il est difficile de recruter de nouveaux et nouvelles candidat·es. Pour les étudiant·es élu·es questionné·es en particulier, une question persiste : quel est l'intérêt réel de notre engagement ?

Un autre problème soulevé dans le focus groupe réside dans l'instrumentalisation des organes participatifs, parfois perçus comme un simple alibi, alors que certaines structures informelles

ont un impact plus important sur la prise de décision. De plus, écart est observé entre ce qui est discuté dans les instances participatives et ce qui est réellement mis en œuvre.

Pour exploiter pleinement le potentiel de la participation, il paraît essentiel de mieux intégrer les structures formelles et informelles et de clarifier les canaux de communication entre la HES-SO et les différentes écoles. Il est souhaitable également que les décideur·euses soient davantage impliqués dans les dialogues participatifs et que la transparence des décisions ainsi que leur impact soient améliorés.

La motivation pourrait être renforcée si les bénéfices concrets de l'engagement, tant pour les institutions que pour les individus, étaient mieux mis en avant.

Enfin, il semble nécessaire de clarifier les bases légales de la participation et d'optimiser les processus pour favoriser un engagement plus efficace et significatif.

3.3.2.1 Premières conclusions

L'analyse de la participation à la HES-SO révèle plusieurs défis ainsi que des opportunités d'amélioration.

Tout d'abord, le **cadre institutionnel actuel, trop rigide et complexe**, limite l'accessibilité et l'efficacité de la participation, entraînant un désengagement progressif. Il est donc essentiel de **simplifier ces structures et de mieux les adapter aux réalités locales**.

De plus, le manque de légitimité et d'impact des organes participatifs réduit leur influence sur les décisions finales, rendant nécessaires **une meilleure articulation entre les différents niveaux décisionnels et une prise en compte plus concrète des contributions**.

Un autre problème clé réside dans la représentativité et le **renouvellement des élu·es**. La participation repose souvent sur un groupe restreint, limitant la diversité des points de vue. Pour y remédier, il faut clarifier les bénéfices pour l'ensemble des acteur·ices, qu'ils soient étudiant·es, enseignant·es ou membres du personnel administratif.

Par ailleurs, **les structures informelles apparaissent souvent plus efficaces** que les organes formels. Il serait donc pertinent d'intégrer ces espaces de manière plus systématique, en **développant des approches plus flexibles et inclusives**, comme des groupes de travail thématiques ou des consultations régulières adaptées aux besoins du terrain. Enfin, une **communication plus claire et transparente est indispensable pour rendre la participation réellement efficace**. Une meilleure transmission des informations sur les objectifs, le fonctionnement et les résultats des processus participatifs permettrait à chaque membre de la communauté de comprendre son rôle et l'impact de son engagement.

En mettant en place ces ajustements, la HES-SO pourra redonner du sens et de l'efficacité à la participation, en la transformant en un véritable levier d'amélioration et d'innovation au sein de son institution.

3.3.3 **Focus groupe non élu·es**

La discussion avec les non élu·es peut être résumée comme suit : la participation à la HES-SO paraît marquée par la méconnaissance. Les processus sont peu ou pas connus du plus grand nombre et la participation est perçue comme peu dynamique. Les décisions sont souvent opaques, et il est mentionné que la dernière procédure électorale manquait de clarté.

Une participation efficace devrait aboutir à des mesures concrètes. Dans le cadre du focus groupe, l'idée d'une « Assemblée du futur » qui dépasserait la simple consultation a été mentionnée par un·e participant·e. Les modèles alternatifs, tel que le tirage au sort, suscitent de l'intérêt, mais des questions de mise en œuvre subsistent.

La culture actuelle est démotivante, car beaucoup ne perçoivent aucun réel impact de l'engagement participative dans l'institution. Une véritable cogestion pourrait encourager l'engagement, et la participation devrait influencer les décisions stratégiques, la recherche et l'enseignement. Des projets pilotes pourraient tester de nouvelles approches. Par ailleurs, l'amélioration de la transparence de l'information et une meilleure communication sont perçus comme des enjeux cruciaux de la participation à la HES-SO.

Les élections devraient aussi être optimisées : une meilleure information sur les candidat·es pourrait accroître la participation.

Des améliorations structurelles, comme des rôles mieux définis, une meilleure coordination des instances et une réduction de la bureaucratie seraient aussi nécessaires.

Un équilibre entre gouvernance centrale et autonomie des écoles, ainsi qu'un réel pouvoir décisionnel des instances, renforcerait la confiance et favoriserait une participation durable.

3.3.3.1 Premières conclusions

La participation à la HES-SO souffre **d'un manque de transparence et de motivation**. De nombreux **étudiant·es et collaborateur·ices ne perçoivent pas d'influence**, ce qui dévalorise la participation. Pour remédier à ces défis, il est essentiel de mettre en place des **structures claires qui favorisent une implication efficace**. Cela passe avant tout par une transparence accrue, avec une **communication claire sur les processus, les décisions et les élections**, afin que chaque candidat·e comprenne son rôle et l'impact de son engagement. Des réformes structurelles sont également nécessaires pour **doter les instances participatives d'un réel pouvoir décisionnel** et d'une **vision à long terme**, garantissant ainsi un développement durable. Parallèlement, la **diversification des formats** de participation pourrait encourager un engagement plus large. En complément des élections classiques, des modèles alternatifs, comme le tirage au sort, pourraient être explorés.

L'intérêt des candidat·es doit aussi être stimulé par des **mesures incitatives, en démontrant que leur engagement aboutit à des changements concrets**. L'optimisation des processus électoraux, notamment par **une meilleure information sur les candidat·es et des procédures plus claires, faciliterait également la participation**. De plus, il est important de réduire les obstacles bureaucratiques en simplifiant les démarches, afin d'éviter que leur complexité ne décourage les intéressé·es. En fin de compte, une participation efficace ne peut exister que si les parties prenantes ont **confiance dans le système**. Pour cela, il faut renforcer la transparence, garantir une véritable cogestion et démontrer que l'engagement a un réel impact.

3.4 Résultats World Café

Le World Café a eu lieu le 23 janvier 2025. Les personnes intéressées ont pu s'inscrire dans le cadre du sondage en ligne. 20 personnes, incluant des étudiant·es, des enseignant·es et des membres du personnel administratif, ont participé à l'événement. Trois tables de discussion ont été proposées et trois sessions de discussion ont été organisées. Les résultats sont résumés ci-dessous. Les questions traitées dans le cadre du World Café figurent en annexe 6 du présent rapport.

3.4.1 Le rôle et la place des instances formelles dans la participation

La thématique des instances formelles a été l'objet des discussions de la table 1. Il en est ressorti que la structure de la participation à la HES-SO est perçue comme trop complexe et formalisée, avec un grand nombre d'instances représentatives. Cela a soulevé plusieurs questions essentielles : quel doit être le rôle de la participation dans l'institution ? Quels principes doivent la guider pour renforcer une véritable culture participative ?

La pertinence des instances formelles, comme les conseils représentatifs, mériterait selon plusieurs participant·es d'être réévaluée. Ces instances sont-elles réellement adaptées aux besoins actuels ? Leurs prérogatives doivent-elles être ajustées pour les rendre plus efficaces et mieux ciblées ?

Enfin, il est apparu essentiel de distinguer les compétences indispensables (*must do*) de celles qui sont secondaires (*nice to do*) afin d'optimiser le fonctionnement des instances participatives et de garantir une participation plus engageante et impactante.

L'un des enjeux majeurs soulevés concerne l'amélioration de l'écoute entre les différents niveaux de la HES-SO. La communication semble insuffisante, le retour d'information étant principalement à sens unique, émanant de la direction. Cette situation soulève une question fondamentale : à qui sert réellement la participation ? Le cadre légal, souvent perçu comme lourd et complexe, ajoute à cette difficulté, notamment pour comprendre certaines décisions. Un manque de coordination et une distance perçue entre la HES-SO et ses membres sont des préoccupations récurrentes.

De plus, des décisions sont parfois prises sans consultation adéquate, ce qui entraîne un sentiment d'incompréhension et de frustration. Bien que le Conseil de concertation soit sollicité, son influence semble limitée, les décisions étant souvent arrêtées indépendamment de ses avis.

Au niveau de la structure des instances participatives, les participant·es au focus groupe pointent les difficultés de fonctionnement des instances participatives à certains niveaux et plaident pour plus d'interrelations entre les différents niveaux de gouvernance. L'idée a notamment été émise d'un système de délégation pour les instances intermédiaires – au niveau des domaines –, selon lequel des élu·es au conseil représentatif d'une école pourraient être présent·es dans le conseil représentatif d'un autre domaine spécifique.

Un autre point relevé concerne l'impact des discussions. Si certain·es estiment que les thèmes abordés sont souvent secondaires et peu engageants, d'autres soulignent l'importance des sujets du quotidien, comme les infrastructures ou les services aux étudiant·es, qui contribuent à un sentiment d'écoute et d'appartenance.

L'accès à l'information reste également un défi : de nombreux membres méconnaissent les réalités institutionnelles, et la diffusion des informations varie d'une école à l'autre.

La question du formalisme des discussions a aussi été abordée. Faut-il une structure officielle pour encourager la participation, ou des échanges plus informels seraient-ils plus efficaces ?

Enfin, la nécessité d'une écoute réciproque et d'une communication plus transparente sur l'impact des discussions menées dans les instances participatives a été soulignée. Il est essentiel que les décisions prises soient mieux expliquées et que la participation soit perçue comme ayant un véritable poids, et non comme un simple exercice consultatif sans effet réel. Le manque de compréhension de la structure de la HES-SO par certain·es enseignant·es et la complexité organisationnelle des hautes écoles compliquent encore davantage la situation,

notamment sur des sujets sensibles comme le budget. Une meilleure transmission de l'information et une prise en compte plus visible des contributions des participant·es apparaissent donc comme des pistes d'amélioration essentielles.

3.4.2 Les divers formats de la participation

Les discussions de la table 2 se sont concentrées autour de la thématique des formats de la participation. À la HES-SO, différents modes de participation coexistent. Cette diversité soulève plusieurs questions essentielles : quels sont les avantages et les limites de ces différentes approches ? Comment structurer la participation afin de favoriser au mieux l'intelligence collective ? Dans quelle mesure une formalisation est-elle nécessaire et pour quelles raisons ? Enfin, quelles nouvelles formes de participation pourraient être envisagées et quels objectifs devraient-elles poursuivre ? Autant de réflexions qui permettent d'orienter les évolutions vers une participation plus efficace et adaptée aux besoins des différents acteurs·ices de la HES-SO.

La participation dans le domaine de la formation, qui met en avant l'intelligence collective, joue un rôle clé dans la prise de décision. Cependant, un défi majeur réside dans la réticence de nombreuses personnes à exprimer leurs idées, par crainte des conséquences, notamment lorsque l'avis de la direction diverge de celui des personnes élues dans les différentes instances participatives. Si certaines hautes écoles intègrent de plus en plus les enseignant·es dans le processus décisionnel, la résistance des directions, souvent motivée par la peur de perdre du pouvoir, reste un obstacle. Cela souligne la nécessité d'une culture participative où chacun·e se sent pris·e au sérieux. Alors que dans certaines écoles, la participation est perçue comme une opposition à la direction, elle est ailleurs bien ancrée et intégrée, donnant ainsi du sens à l'engagement des employé·es et des étudiant·es.

La structure de la participation varie considérablement : certaines régions disposent de nombreuses instances formelles, tandis que d'autres concentrent la prise de décision dans une seule institution centrale, comme en Valais où le conseil représentatif se situe au niveau de la HES-SO Valais-Wallis sans qu'il y en ait au niveau de chaque école. Cela soulève la question de savoir si un plus grand nombre de canaux favorise réellement l'engagement ou si un modèle plus simple peut être plus efficace. L'élément essentiel est que ces structures ne soient pas perçues comme une contrainte, mais qu'elles motivent les participant·es grâce à des thématiques pertinentes et une communication transparente.

La communication apparaît ainsi comme un facteur clé. Rendre visibles les résultats est essentiel pour renforcer la motivation à participer dans l'institution. Des modèles alternatifs, comme la sélection aléatoire (tirage au sort) des participant·es au lieu d'élections, peuvent être envisagés pour accroître l'acceptation et la diversité. Des incitations financières et une meilleure clarté des processus décisionnels jouent également un rôle déterminant.

De manière générale, le degré d'implication des membres des différents corps est variable dans les institutions. Il dépend notamment de la culture de la direction, qui favorise plus ou moins cet engagement participatif, ainsi que de la structure organisationnelle du système de participation au sein de l'institution – un ou plusieurs organes participatifs par exemple.

Un autre défi concerne la formalisation des processus participatifs. Si des instances établies offrent une certaine sécurité, un excès de formalisme peut être dissuasif. Une proposition d'amélioration serait la création d'un guide de participation destiné aux directions et définissant des normes minimales pour le traitement des suggestions et des demandes issues des instances participatives formelles.

En conclusion, la participation est efficace lorsqu'elle repose sur des thématiques pertinentes, une communication ouverte et un soutien institutionnel. Au-delà des structures formelles, le développement d'une véritable culture de la participation est essentiel pour garantir son succès.

3.4.3 Elections et représentativité

Les discussions de la table 3 ont eu trait aux élections et à la représentativité. Les élections à la HES-SO représentent un investissement important, avec une participation électorale très

faible, soulevant des questions sur leur efficacité et leur représentativité. Quels en sont les avantages et les limites ? Faut-il améliorer le système actuel ou envisager des alternatives comme le tirage au sort ?

Un autre enjeu clé est la diversité des points de vue. Comment garantir une représentation équilibrée ? Enfin, comment assurer que toutes les catégories de la communauté HES-SO soient équitablement représentées dans les instances participatives ? Ces réflexions sont essentielles pour renforcer la légitimité et l'impact de ces instances.

Les participant·es aux différentes tables rondes ont partagé leurs perspectives et expériences, soulignant que la HES-SO est souvent perçue comme une entité abstraite et éloignée. Un problème majeur du système électoral réside déjà dans le processus de candidature – de nombreux postes restent vacants, car peu de personnes se présentent aux élections. Cela conduit souvent à des élections tacites où les candidat·es sont élu·es sans concurrence.

De plus, un grand nombre des personnes ayant donné leur avis sur la question considèrent ces élections et ces instances comme peu pertinentes pour leur propre situation. Pour les étudiant·es, la durée limitée de leurs études (trois ans en général) complique un engagement à long terme. Beaucoup s'interrogent sur l'intérêt concret de leur participation, sur l'écoute réelle de leur voix et sur leur capacité à apporter un véritable changement.

La communication constitue un autre obstacle. Trop de courriels tend à provoquer une lassitude plutôt qu'un engagement accru. En parallèle, il manque une approche directe et une information claire sur l'importance de la participation. Dans certains cas, d'anciennes membres d'instances représentatives ont même déconseillé de s'y engager, affirmant que leur rôle n'avait eu ni utilité ni impact.

Un autre frein majeur est l'absence d'une culture de participation. De nombreux·ses étudiant·es et collaborateur·ices ne prennent pas part aux élections, car ils et elles ne perçoivent ni habitude ni tradition de la prise de décision collective au sein de l'institution. De plus, il n'existe que peu d'incitations à la participation active, qu'elles soient symboliques ou pratiques. Certaines écoles expérimentent des solutions, comme l'ajout de la mention de l'instance représentative dans la signature électronique des membres ou encore en demandant aux enseignant·es de promouvoir l'engagement dans les instances participatives auprès de leurs étudiant·es.

Pour augmenter la participation aux élections et l'intérêt pour la représentation, plusieurs solutions ont été proposées lors du World Café.

Une possibilité serait d'introduire un système similaire à « Smart Vote », qui permettrait aux étudiant·es de trouver plus facilement des candidats partageant leurs idées et préoccupations. Une implication plus forte des instances représentatives dans les processus décisionnels et une meilleure reconnaissance du travail des élu·es pourraient également favoriser l'engagement. Une idée plus radicale, qui a été discutée à plusieurs reprises, est l'introduction du tirage au sort. Si certain·es y voient un moyen d'amener de nouveaux profils dans les instances, d'autres craignent que cela entraîne la désignation de membres peu motivés et l'exclusion involontaire de personnes réellement engagées. Une solution intermédiaire pourrait être de n'utiliser le tirage au sort que pour les sièges non pourvus ou de le combiner avec une candidature volontaire.

En fin de compte, la discussion montre que le problème principal ne réside pas dans le système électoral en lui-même, mais dans le manque de perception de l'importance de la participation. Beaucoup ont le sentiment que leur voix a peu d'impact et que ces instances sont davantage consultatives que décisionnelles. La solution ne passe donc pas uniquement par une réforme du processus électoral, mais par un changement fondamental dans la perception de la participation. Cela nécessite une meilleure communication, une reconnaissance accrue de l'engagement et une implication plus forte des représentant·es élu·es dans les prises de décision concrètes.

3.4.4 Premières conclusions

L'analyse des résultats des trois tables du World Café fait ressortir plusieurs défis communs à la participation à la HES-SO.

Premièrement, la structure actuelle de la participation est perçue comme trop complexe et peu attrayante, freinant l'engagement participatif de la communauté. Le système en général est jugé lourd et inefficace, la diversité des formes de participation est remise en question et le désintérêt pour les instances participatives est mis en avant.

Deuxièmement, la communication et la transparence constituent des enjeux clés, avec une communication jugée unidirectionnelle, des décisions prises sans véritable consultation, une absence de retours sur les résultats des discussions et une surcharge d'e-mails noyant l'information essentielle et nuisant à l'engagement.

Troisièmement, le manque d'impact réel de la participation perçu par tous les participant·es au World Café est un enjeu majeur. Des doutes sont émis quant à la pertinence des instances actuelles et à la reconnaissance du travail des élu·es, la prise en compte des avis exprimés au sein des instances participatives ainsi que l'influence réelle de ces dernières sur la prise de décision, la participation étant souvent considérée comme davantage symbolique que véritablement utile.

Pour faire face à ces défis, des formes alternatives de participation sont évoquées, tels que les échanges informels ou l'introduction du tirage au sort, tendant vers un besoin de rendre la participation plus souple, inclusive et adaptée aux réalités institutionnelles.

Enfin, un enjeu fondamental réside dans le développement d'une véritable culture de la participation, où chacun se sente écouté, valorisé et en mesure d'influencer les décisions, afin de garantir une participation efficace et durable.

En conclusion, les défis récurrents ressortant des discussions et échanges du World Café limitent l'engagement des membres de la HES-SO et constituent autant d'obstacles à surmonter. Pour améliorer la situation, il apparaît nécessaire de simplifier les mécanismes de participation, de renforcer la transparence des processus, de reconnaître l'impact des contributions et d'ancrer durablement une culture participative au sein de l'institution.

4 Conclusions

4.1 Fonctionnement des instances participatives

Les conclusions suivantes peuvent être tirées des résultats du sondage :

La participation aux processus décisionnels est solidement ancrée, avec un taux d'approbation de plus de 50%, mais des améliorations sont nécessaires en matière de transparence et d'information. Un pourcentage élevé de répondant·es n'est pas en mesure de répondre à de nombreuses questions, ce qui révèle des lacunes informationnelles. Pour tous les groupes, la possibilité de contribuer au développement de l'institution est essentielle. L'expression des opinions et le fait d'être écouté·e sont des facteurs centraux de la participation.

La connaissance des instances participatives est faible : seuls 4% des répondant·es les connaissent, et 39% partiellement. Une meilleure communication interne est nécessaire. Les principaux obstacles à la participation sont le manque de temps (64%), le sentiment de ne pas être entendu·e (22%) et le manque d'informations. Des incitations, financières ou autres, pourraient favoriser une plus grande implication dans les organes participatifs.

La formation d'opinions, l'identification des problèmes et la co-construction sont des éléments clés. Les élu·es engagé·es trouvent souvent de nombreuses possibilités d'influence, mais les mécanismes participatifs sont généralement perçus comme peu pertinents. Seulement 15% des répondant·es au sondage connaissent le *Petit guide*, et parmi eux, seulement 21% le jugent utile.

Les représentant·es élu·es sont globalement satisfait·es de la participation, mais considèrent le manque de temps comme un problème. Environ 50% des répondant·es soutiennent une compensation financière pour les étudiant·es, un pourcentage qui serait probablement plus élevé parmi les répondant·es étudiant·es.

Une gouvernance démocratique nécessite une plus grande implication des différents corps et une meilleure communication entre étudiant·es, enseignant·es et administration. Les défis incluent le rôle souvent consultatif des instances, des processus décisionnels perçus comme inefficaces et un fossé entre la direction et la base.

Beaucoup d'élú·es ne se sentent pas écouté·es, et des obstacles organisationnels, en particulier la décentralisation des sites, compliquent la participation. Enfin, des barrières culturelles et psychologiques ainsi qu'un manque de reconnaissance réduisent l'attrait et l'impact de l'engagement participatif.

Les résultats des focus groupes conduisent aux conclusions suivantes :

La structure formelle existante est trop complexe et peu adaptée aux besoins spécifiques des différents corps constitutifs de la HES-SO ce qui limite sa pertinence et l'engagement des personnes intéressées. L'absence de rôles clairement définis et un système électoral inefficace, avec peu de candidat·es, aggravent le problème. De plus, la communication continue sur les activités des instances participatives est insuffisante, réduisant leur visibilité et leur attractivité.

Il est à noter que la participation fonctionne mieux au sein de groupes informels ou de groupes de travail spécifiques, car ils sont plus flexibles et produisent des résultats concrets. Ce n'est donc pas la structure formelle qui est déterminante, mais une participation co-construite et axée sur l'impact concret sur le terrain. Les structures informelles pourraient donc être mieux intégrées, par exemple à travers des groupes de travail thématiques ou des consultations plus souples et adaptées aux besoins du terrain. Une communication plus claire sur les objectifs,

les processus et les résultats est essentielle pour renforcer la confiance et démontrer l'importance de la participation.

À l'avenir, la HES-SO devrait privilégier une culture de participation flexible, transparente et orientée vers les résultats, plutôt que des structures bureaucratiques rigides. Il est essentiel de simplifier ces structures pour améliorer l'accessibilité aux instances participatives et l'efficacité de celles-ci. Une meilleure articulation entre les organes participatifs et les différents niveaux décisionnels est nécessaire pour renforcer l'influence des organes. De plus, la participation doit être plus diversifiée de manière à étendre le groupe de personnes s'engageant dans les instances participatives, qui est trop actuellement restreint.

Enfin, des réformes structurelles sont nécessaires pour donner aux instances participatives un véritable pouvoir décisionnel et une vision à long terme. Des formes alternatives de participation, comme le tirage au sort, pourraient favoriser une plus grande diversité des candidates. En renforçant la transparence, en réduisant la bureaucratie et en mettant en place des incitations ciblées, la participation pourrait devenir plus efficace et plus attractive.

Les conclusions qui peuvent être tirées du World Café sont les mêmes. De plus, en résumé, on peut dire que la participation à la HES-SO fait face à plusieurs défis communs. La structure actuelle est jugée trop complexe et peu efficace, entraînant un faible engagement. Le manque de communication bidirectionnelle et de transparence freine également la participation, car les membres perçoivent un faible impact de leur implication. Beaucoup considèrent les instances participatives comme inefficaces et symboliques. Face à ces obstacles, des alternatives sont proposées, telles que des échanges plus informels, des modèles de sélection aléatoire et une meilleure représentativité.

Enfin, l'importance d'une culture de la participation plus forte a été mise en évidence. Plusieurs personnes ont évoqué le sentiment d'inefficacité de la participation et le sentiment de ne pas être entendu-e, qui diminuent l'engagement des membres. Il est nécessaire d'intégrer davantage la participation dans les pratiques institutionnelles et de créer un environnement où chacun-e se sent écouté-e et valorisé-e. Une gouvernance démocratique et véritablement participative nécessite un échange transparent et durable, permettant aux membres d'exercer une réelle influence. Une culture de la participation plus ancrée et valorisée est essentielle pour renforcer l'engagement. Pour améliorer la situation, il est crucial de simplifier les processus, accroître la transparence et reconnaître l'impact réel des contributions.

Les conclusions suivantes peuvent être tirées du bilan global du fonctionnement des instances participatives à la HES-SO :

1. Complexité structurelle et faible impact perçu

- La participation est entravée par une structure rigide et bureaucratique, jugée inefficace et peu adaptée aux besoins.
- Un manque de rôles clairement définis et un système électoral peu attractif limitent l'engagement.
- De nombreux élu-es perçoivent un faible impact de leur implication, ce qui les démotive.

2. Déficit de communication et de transparence

- La communication reste principalement unidirectionnelle, empêchant un véritable échange et entraînant une méfiance généralisée.
- L'information sur les organes participatifs et leurs résultats est insuffisante, ce qui nuit à l'attractivité de ces instances.
- Une surcharge d'informations (notamment par courriels) rend difficile l'accès aux informations essentielles.

3. Barrières à la participation et manque de diversité

- Le manque de temps est un frein majeur à l'engagement participatif (cité par 64% des répondant·es).
- La participation repose sur un petit groupe de personnes engagées, limitant la diversité des points de vue.
- La peur de ne pas être entendu·e et le manque de reconnaissance réduisent l'implication des étudiant·es et du personnel.

4. Besoins de flexibilisation et de nouveaux formats

- Les structures informelles et les groupes de travail thématiques sont jugés plus efficaces que les instances formelles.
- Des modèles alternatifs, tels que le tirage au sort ou des consultations plus souples, pourraient favoriser une plus grande diversité et inclusion.
- Une gouvernance démocratique plus interactive et accessible est nécessaire pour renforcer l'engagement.

5. Nécessité d'une culture de participation valorisée

- Le manque d'une définition claire et commune de la participation à la HES-SO et le manque de tradition participative à la HES-SO constitue un frein à l'implication des membres.
- Une meilleure reconnaissance du travail des élu·es et des incitations adaptées (financières ou symboliques) pourraient renforcer la mobilisation et éviter les départs pour cause de frustration.
- Une participation efficace repose sur la transparence, la co-construction et une réelle prise en compte des contributions dans les décisions.

Les recommandations d'action pour améliorer le fonctionnement des instances participatives et la participation en général à la HES-SO, basées sur les conclusions précédentes sont les suivantes :

- **Simplifier les structures** et clarifier les rôles pour rendre la participation plus accessible.
- **Renforcer la transparence** en améliorant la communication sur les objectifs, les processus et les résultats.
- **Développer des formats flexibles et inclusifs**, comme les groupes de travail thématiques et la sélection aléatoire des candidat·es.
- **Créer une véritable culture de participation**, en valorisant l'engagement et en démontrant son impact concret.

En somme, la participation à la HES-SO ne pourra être efficace que si elle est repensée comme un processus dynamique, transparent et orienté vers des résultats concrets.

4.2 Aspects structurels du processus électoral

Le processus électoral à la HES-SO fait face à plusieurs défis. L'un des points centraux de la critique est la complexité et le manque d'attractivité de la structure actuelle. Il a été souligné à plusieurs reprises que le processus électoral est perçu comme trop rigide et peu attractif.

Perception et attractivité du processus électoral : La faible perception et le manque d'attractivité du processus électoral sont critiqués. Seuls 5% des sondé·es ont déclaré que la communication les avait encouragé·es à se présenter comme candidat·es. De plus, la campagne électorale est jugée peu attrayante (35% la trouvent complètement inintéressante, et 40% n'ont pas pu se prononcer sur la question, probablement à cause d'un manque

d'information). Même parmi les élu·es, le taux de satisfaction concernant l'attractivité du processus est faible, ce qui renforce la perception d'une inefficacité et d'un désintérêt général. Le peu de visibilité et la faible notoriété du processus électoral contribuent également au fait qu'il est considéré comme peu pertinent.

Manque de communication et de transparence : Un thème récurrent est le manque de communication claire et transparente, tant sur le fonctionnement des instances participatives et leur impact que sur le processus électoral et ses résultats. Une partie importante des élu·es et non-élu·es se sent mal informée ou ne reçoit aucune information après l'élection. Il est donc crucial d'établir une communication plus claire, pour renforcer la confiance et améliorer la perception du processus électoral.

Formes alternatives de participation et flexibilité : A plusieurs reprises, il a été suggéré que des formats d'échange plus informels pourraient être plus efficaces que les structures rigides actuelles du processus électoral. Il a également été discuté de la possibilité d'un modèle de sélection aléatoire des candidat·es pour favoriser une meilleure représentativité. Une combinaison d'élections et de tirage au sort pourrait permettre d'élargir la diversité des candidat·es et de rendre le processus électoral plus accessible et attrayant pour un plus grand nombre de personnes. Ces modèles alternatifs pourraient contribuer à rendre le processus plus inclusif et pertinent.

Encourager la participation et incitations : Il est nécessaire de créer des incitations – financières ou autres – pour augmenter la participation et le nombre de candidat·es. De plus, l'introduction de récompenses ou une meilleure reconnaissance de l'engagement des élu·es pourrait éviter des départs, tant en ce qui concerne les étudiant·es que le personnel.

5 Recommandations et pistes de solutions

Tableau 3 : Recommandations et pistes de solutions

	Recommandations	Pistes de solutions
Fonctionnement des instances participatives		
Réduction de la complexité structurelle		
1.	Simplifier les structures et clarifier les rôles pour rendre la participation plus accessible.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déterminer, dans le cadre d'un projet, les besoins concrets en matière d'organes participatifs. ▪ Réduire en conséquence le nombre d'instances de participation pour alléger la structure et la rendre plus gérable et pour clarifier les mandats et les responsabilités de chaque instance. Adapter les bases légales si des ajustements en découlent, qui s'avèrent nécessaires. ▪ Donner des mandats clairs aux instances participatives et introduire activement les nouveaux membres à cet égard (<i>onboarding</i>). Dans l'esprit de la multiplication des expériences, organiser activement l'<i>offboarding</i> (élu·es-alumni). ▪ Améliorer les processus de participation formelle et leur communication pour que les élu·es soient entendu·es au moment adéquat et aient accès aux informations essentielles. Cela doit garantir que la participation ait lieu au bon moment et ne devienne pas un simple exercice alibi. Le processus de participation peut être intégré dans le règlement d'organisation. La participation doit être assurée en temps utile, et l'impact de l'implication doit être rendu transparent.

	Recommandations	Pistes de solutions
2.	Développer une vision commune et partagée de la participation et poser des objectifs et des principes pour la participation.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au niveau de la HES-SO, les principes de la participation doivent être clarifiés et une définition de la participation doit être mentionnée. Ce point est essentiel. ▪ Une large adhésion à l'orientation stratégique, aux objectifs, à la valeur ajoutée et à la mise en œuvre de la participation est nécessaire – en particulier, les responsables concernés devraient partager une vision commune de son sens, de sa pertinence et de sa nécessité.
3.	Examiner des modèles alternatifs ou nouveaux de participation, comme un « ministère du futur » ou une « assemblée du futur », qui traitent de thèmes prospectifs, durables ou stratégiques.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer des formats flexibles et inclusifs comme les groupes de travail thématiques. ▪ Examiner la possibilité de collaborer avec les instances de participation informelles et favoriser une mixité des formes de participation, à élaborer en fonction des sujets spécifiques à traiter. ▪ Evaluer les canaux de participation informels existants et leur fonctionnement.
4.	Concentrer les efforts de la HES-SO sur l'assurance qualité et le contrôle de la mise en œuvre des recommandations.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La HES-SO a déjà effectué de nombreux travaux sur la participation et pu faire remonter un certain nombre de recommandations. Des ressources sont nécessaires pour mettre en œuvre concrètement ces recommandations et contrôler cette mise en œuvre. Une fonction de gestion de projet dotée de ressources devrait être mise en place à cet effet. Cela permettrait de donner à la participation le poids nécessaire et de garantir une mise en œuvre efficace des mesures d'amélioration.
Améliorer la communication et l'information		
5.	Renforcer la transparence en améliorant la communication sur les objectifs, les processus et les résultats des instances participatives à travers des canaux adaptés aux besoins locaux.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déterminer, dans le cadre d'un projet, les besoins concrets en matière de communication. ▪ Les canaux de communication de la participation doivent être revus. Il devrait exister un concept adapté au contenu et à la forme de la communication (concernant : 1. Les décisions des instances et l'impact des élu-es, 2. Le calendrier et la définition des thèmes, 3. La campagne électorale, 4. Un aperçu des instances et de leurs domaines thématiques). ▪ Rendre visibles les résultats obtenus, d'une manière qui corresponde aux besoins et aux réalités locales. ▪ Cela implique également – pour plus de transparence – que l'instance décisionnelle communique activement lorsque des propositions concrètes n'ont pas pu être intégrées et pourquoi elles n'ont pas pu l'être. Afin que cette recommandation puisse être mise en œuvre et appliquée, les processus doivent être adaptés en conséquence, avec éventuellement des modifications des règlements organisationnels.
6.	Promouvoir une communication plus fluide et bidirectionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication bidirectionnelle : Mettre en place des canaux de communication permettant non seulement la diffusion d'informations, mais aussi l'échange et la collecte de retours des membres élus dans les instances et de la communauté HES-SO. Des sondages réguliers, des sessions de questions-réponses ou des forums ouverts pourraient aider à rendre la communication plus transparente.

	Recommandations	Pistes de solutions
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparence des résultats : Toutes les décisions et discussions doivent être documentées de manière claire et publique, afin que les membres élu·es sachent que leurs contributions sont prises en compte. Les résultats des élections doivent également être communiqués de manière transparente et immédiate. ▪ Il est essentiel que la participation soit valorisée, que l'engagement soit reconnu et qu'il puisse avoir un impact. Il s'agit d'intégrer une écoute active et la prise en compte des arguments dans le processus de décision. Cela implique également que les élu·es soient consultés en temps utile dans le processus.
7.	Créer une véritable culture de la participation, en valorisant l'engagement et en démontrant son impact concret.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibiliser les cadres de la HES-SO et des Hautes écoles au fait que la participation active est aussi importante que la recherche et l'enseignement ou tout autre travail à l'école. Cela ne peut se faire que si la recommandation 1 est bien mise en œuvre. Une culture adéquate de la participation ne peut se développer que si les responsables montrent l'exemple et transmettent elles/eux-mêmes la valeur ajoutée de la participation. ▪ Promouvoir une culture où chaque membre se sent écouté·e et où ses idées ont un impact. Cela peut être fait par des ateliers, des sessions de feedback régulières et des formations sur l'importance de la participation et son influence sur l'institution. ▪ Intégration dans la pratique institutionnelle : Encourager une plus grande intégration de la participation dans les processus institutionnels quotidiens afin qu'elle soit perçue comme une partie naturelle de la vie des hautes écoles.
8.	Réformes structurelles à long terme et développement durable.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision à long terme pour la participation : Développer une stratégie à long terme pour améliorer la participation, qui prenne en compte les obstacles à la fois structurels et culturels. Cela pourrait inclure une révision en profondeur du processus électoral et des structures de participation. ▪ Soutien politique et administratif à long terme : Veiller à ce que les responsables politiques et administratifs soutiennent et promeuvent les réformes pour assurer la durabilité et l'efficacité de la participation.
Réduire les barrières à la participation / Valoriser la participation		
9.	Trouver des systèmes de valorisation par rapport au temps investi mais aussi par rapport à l'égalité de traitement des participant·es	<p>Examiner les conditions de travail des étudiant·es dans les instances participatives et mettre en place un système de rétribution, qu'il s'agisse d'une rémunération, d'un remboursement des frais et/ou d'une prise en compte du travail de participation dans le cadre des études. Par exemple :</p> <p>Valorisation matérielle et immatérielle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Matérielle</u> : Offrir des compensations financières ou des avantages tangibles, comme des crédits ECTS pour les étudiant·es ou des heures supplémentaires payées pour le personnel à faible pourcentage.

	Recommandations	Pistes de solutions
		<ul style="list-style-type: none"> - <u>Immatérielle</u> : Reconnaître publiquement les contributions des élu·es, par exemple via des certificats ou Open badges, des mentions honorifiques ou des publications sur les plateformes internes et mentions sur les réseaux sociaux professionnels, p.ex. LinkedIn. <p>Incitations adaptées aux besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mener une enquête pour identifier les besoins spécifiques des différents groupes d'élu·es (étudiant·es, employé·es, etc.). Adapter les incitations en fonction des résultats de cette enquête. <p>Conditions-cadres modernes et égalité de traitement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des politiques claires qui garantissent l'égalité de traitement pour l'ensemble des élu·es, indépendamment de leur statut ou de leur taux d'occupation. - Proposer des formations pour aider les élu·es à mieux comprendre les processus de participation et à développer les compétences nécessaires pour y contribuer efficacement. - Mettre en place un système de mentorat ou de soutien pour accompagner les nouveaux et nouvelles élu·es.
10.	Amélioration de l'accès et du contenu des informations sur la participation.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans le cadre d'un projet, il conviendrait de revoir les canaux d'information existants et les bases (en particulier le <i>Petit guide</i>). L'objectif est de mettre à disposition les informations de manière détaillée, attrayante et accessible via une plateforme web. Des petits films de campagne (de très courte durée) peuvent également être imaginés. ▪ De plus, des campagnes physiques périodiques permettraient que les informations et l'attractivité du travail participatif soient activement accessibles à tous et toutes.
Aspects structurels du processus électoral		
11.	Simplifier le processus électoral et le rendre plus accessible.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplification de la structure électoral : Le processus électoral doit être moins bureaucratique et plus compréhensible. ▪ L'introduction de modèles de vote simplifiés (ex. par simple clic) pourrait aider à alléger le processus. ▪ Mécanismes aléatoires : Dans le cadre d'un projet, des systèmes électoraux alternatifs devraient être examinés. Il convient d'envisager des modèles alternatifs de sélection des candidat·es, comme le tirage au sort pour certaines fonctions, afin d'assurer une représentation plus large et plus équitable. Pourraient également être envisagés : la sélection aléatoire avec engagement volontaire (seules les personnes intéressées participent au tirage au sort), un système de rotation aléatoire (les membres changent régulièrement selon un cycle défini par tirage au sort), un processus de nomination aléatoire (les candidat·es sont proposé·es par d'autres et ensuite sélectionné·es aléatoirement), etc. Ces options et

	Recommandations	Pistes de solutions
		d'autres pourraient être explorées afin d'améliorer l'inclusivité et l'efficacité du processus électoral. <ul style="list-style-type: none"> Une participation transversale élu-es, c'est-à-dire la possibilité de détenir plusieurs mandats ou de mettre en œuvre un système de délégation, pourrait rendre le processus de participation plus transparent et fluide.
12.	Augmenter la visibilité et l'attractivité des élections.	<ul style="list-style-type: none"> Créer une campagne électorale attrayante : Créer une image de marque visuelle avec un slogan et présenter les candidats de manière créative (vidéos, réseaux sociaux, outils SmartVote). Utiliser une communication multicanaux au travers des réseaux sociaux, avec des campagnes par e-mail, sur le site web de la HES-SO et des écoles, avec des affichages et des notifications push via des applications, afin de rendre le processus électoral visible. Rendre le processus électoral plus compréhensible : Utiliser des infographies simples pour expliquer clairement le processus électoral. Favoriser une participation accessible : Installer des stands de vote mobiles sur le campus et optimiser les élections en ligne avec des QR codes. Créer des incitations à la participation : Proposer des jeux-concours ou de petites récompenses comme des bons d'achat pour motiver les candidat-es.
13.	Création d'incitations pour encourager une plus grande participation aux élections.	<ul style="list-style-type: none"> Incitations financières ou symboliques : Offrir des incitations comme des compensations financières, des bourses ou des systèmes de reconnaissance pour motiver davantage les étudiant-es et le personnel à participer aux élections. Reconnaissance de l'engagement : Créer un système de reconnaissance publique de l'engagement des membres, qu'il s'agisse de certificats, de remerciements publics ou d'événements spéciaux pour valoriser leur participation.
14.	Créer des incitations et reconnaître l'engagement des participants	Voir recommandation 9.
Autres		
15.	Exploiter les synergies entre les différentes instances.	<ul style="list-style-type: none"> Une meilleure communication entre les instances des différents niveaux écoles, domaines, HES-SO pour que l'ensemble de la communauté soit au clair sur les instances existantes, leurs rôles et responsabilités (« qui fait quoi »). Favoriser les échanges entre élu-es (de tous les niveaux). Créer une identité institutionnelle partagée, favorisant ainsi le sentiment d'appartenance.
16.	Valoriser le travail accompli jusqu'à présent par la HES-SO en examinant, en évaluant et en soumettant aux autorités décisionnelles les recommandations pertinentes du HES-SO Lab, du Conseil de	<ul style="list-style-type: none"> Une direction de projet ou une personne responsable de ces thèmes au sein de la HES-SO devrait être désignée pour assurer le contrôle des recommandations et de leur mise en œuvre, afin que les nombreux travaux effectués sur la participation ne soient pas vains. Dans ce but, il faut lui donner les ressources pour agir.

	Recommandations	Pistes de solutions
	concertation, des bilans des élections et des autres documents et analyses existants, afin de les mettre en œuvre en conséquence.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les thèmes suivants n'ont pas émergé lors du présent bilan, mais ressortent de l'analyse documentaire des travaux précédents : <ul style="list-style-type: none"> - Repenser l'organisation du processus électoral - Organiser des formations / webinaires afin d'améliorer la communication sur le processus électoral. - Anticipation du processus électoral : à ce sujet, nous recommandons que des étudiant-es dès la première année d'études puissent déjà participer, afin de garantir une durée de mandat suffisante et faciliter la participation dès la première année.
17.	Formes alternatives et complémentaires de participation.	<p>Les formes de participation suivantes nous paraissent être des pistes intéressantes à développer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Journées de débats favorisant les échanges et l'analyse collective. ▪ Formats flexibles tels que les groupes de travail ponctuels. ▪ Assemblée du futur, ou d'autres modèles de participation éprouvés qui devraient encore être explorés. ▪ Dans le domaine du processus électoral, des modèles alternatifs tels que le tirage au sort devraient également être explorés (voir aussi point 11).

6 Bibliographie et références

Documents de base

- Buillard, Céline. (2019). Concept Elections HES-SO.
- Fédération Romande des Associations des personnels de la HES-SO (FRAP). (2024). État de la participation au sein de la HES-SO, notamment à ses instances participatives.
- HES-SO. (2023). Petit guide (de survie) pour les élu-es étudiant-es (et les autres). HES-SO Guide Web. https://www.hes-so.ch/fileadmin/documents/HES-SO/Documents_HES-SO/230327_hes-so-guide_web.pdf
- Le Fort, Geneviève. (2021). Associations étudiantes à la HES-SO : Bonnes pratiques et recommandations. Réponse à la condition 2 du Conseil suisse d'accréditation. HES-SO. https://www.hes-so.ch/fileadmin/documents/HES-SO/Documents_HES-SO/images/la_HES-SO/A_propos/participation/Assoc-etudiantes_Rapport_VF.pdf
- Le Fort, Geneviève. (2024). Recommandations HES-SO Lab 2023. https://www.hes-so.ch/fileadmin/documents/HES-SO/Documents_HES-SO/images/la_HES-SO/HES-SO_Lab_2023/HES-SO_Lab_23_Recommandations-1.pdf
- Marion, Axel / Tellenbach, Marianne. (2021). Rapport Elections partielles 2021.
- Marion, Axel / Tellenbach, Marianne. (2021). Concept Elections partielles HES-SO 2021.
- Marion, Axel / Le Fort, Geneviève / Varone, Christel / Regamey, Michel / Braun, Valérie. (2025). Concept Elections partielles 2025.
- Pommier, François. (2019). Rapport Interne Elections 2019.
- Dousse, Simon. (2023). Note Bilan Elections générales 2023.
- Gulizia, Marianna / Le Fort, Geneviève. (2018). Engagement étudiant à la HES-SO : Quelques constats et pistes de réflexion (à l'intention du Rectorat de la HES-SO). <https://www.hes-so.ch/data/documents/journee-HES-SO-Lab-engagement-etudiant-10619.pdf>
- Marion, Axel, Le Fort Geneviève, Tellenbach, Marianne. (2023). Concept Elections générales 2023.
- HES-SO. (2019). Recommandations HES-SO-LAB 2019.
- Note au Comité directeur. (2019).
- Suivi des propositions du Conseil concertation. (n.d.). <https://intra4.hes-so.ch/CMS/default.asp?ID=5661>

Lois et règlements

- (2011). Loi fédérale 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). <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2011/1226/fr>
- HES-SO. (2011). Convention intercantonale sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2014/691/fr>
- HES-SO. (2015). Règlement d'organisation domaine Musique et Arts de la scène de la HES-SO (Corrections formelles les 21 décembre 2018 et 23 novembre 2023).
- HES-SO. (2016). Règlement d'organisation du Conseil représentatif de la HES-SO Valais (État au 04 juillet 2023).
- HES-SO. (2016). Règlement de la Commission statutaire de la HES-SO et des rencontres avec la délégation des employeurs.
- HES-SO. (2017). Règlement d'organisation du domaine Santé de la HES-SO.
- HES-SO. (2018). Règlement d'organisation du domaine Ingénierie et Architecture de la HES-SO.
- HES-SO. (2015). Règlement sur les élections au Conseil représentatif de la HES-SO Valais (État au 28 septembre 2021).
- HES-SO. (2020). Règlement d'organisation du Conseil concertation de la HES-SO.

HES-SO. (2021). Règlement d'organisation du domaine Économie et Services de la HES-SO.

HES-SO. (2021). Règlement du Conseil Représentatif de l'HEMU-CL.

HES-SO. (2022). Règlement électoral de la HES-SO.

HES-SO. (2023). Règlement d'organisation du domaine Travail social de la HES-SO.

HES-SO. (2023). Règlement d'organisation du domaine Design et Arts visuels de la HES-SO.

7 Annexes

7.1 Annexe 1 : Organisation du projet

Tableau 4: Organisation du projet

Fonction / personne	Responsabilités et rôles
Mandante (HES-SO) Rectorat <ul style="list-style-type: none"> ▪ Luciana Vaccaro, Rectrice ▪ René Graf, Vice-recteur Enseignement ▪ Geneviève Le Fort, Vice-rectrice Qualité et Responsabilité sociétale ▪ Christine Pirinoli, Vice-rectrice Recherche et innovation ▪ Axel Marion, Secrétaire général 	Instance de décision <ul style="list-style-type: none"> ▪ Validation de la décision de financement ▪ Décisions sur la base du rapport final ▪ Gestion des discussions/informations avec le Comité directeur et le Conseil de concertation de la HES-SO
Coordination de projet interne (mandante) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Axel Marion, Secrétaire général ▪ Geneviève Le Fort, Vice-rectrice Qualité et Responsabilité sociétale ▪ Sophie Ruchat, Conseillère en évaluation (personne de contact pour socialdesign) ▪ Valérie Braun, Secrétaire générale adjointe 	Pilotage interne <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de la réalisation du bilan (mandat du Rectorat) ▪ Responsabilité globale de la réalisation des objectifs définis dans le mandat de projet : <ul style="list-style-type: none"> - Mandat socialdesign - Pilotage et garantie de la réalisation des objectifs ▪ Mise à disposition de l'ensemble des pièces nécessaires à la réalisation du mandat ▪ Information/communication à la Commission électorale, évt. d'autres instances (à préciser) ▪ Validation du design de projet (méthodologie, planification détaillée) ▪ Suivi de la planification ▪ Coordination avec le mandataire ▪ Validation des bases (questionnaires, guide d'entretien, résultats des analyses) et des résultats, p.ex. rapport intermédiaire, rapport final
Pilotage de projet externe (socialdesign) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Élodie Morand, Codirection du mandat ▪ Grégoire Yerly, Codirection du mandat ▪ Regula Ruffin, Experte 	Pilotage externe <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification opérationnelle, initialisation et réalisation du mandat ▪ Elaboration de la planification détaillée du mandat ▪ Pilotage opérationnel et contrôle du projet, y.c. gestion des risques (« garder une vue d'ensemble ») ▪ Préparation et rédaction des documents décisionnels ▪ Collecte, traitement, analyse de données ▪ Rédaction du rapport final et présentation des résultats finaux ▪ Apport de connaissances spécialisées et de connaissances de management durant l'ensemble du processus
Groupe de travail Coordination de projet interne + représentant-es des instances participatives (niveaux Hautes écoles, domaines et HES-SO) + représentant-es de la Fédération des étudiant-es	Collaboration à l'élaboration de solutions <ul style="list-style-type: none"> ▪ Validation et développement des fondamentaux ▪ Prise en charge des blocs de travail ▪ Apport de points de vue spécifiques

7.2 Annexe : 2 Questions et méthodes de récolte des données

Tableau 5 : Questions et méthodes de récolte des données

Questions	Sources d'information / Méthodes de récolte des données				
	Analyse documentaire	Focus groupes	Sondage en ligne	World café	Entretiens experts
Phase I : Diagnostic					
Est-ce que le système de participation actuel répond aux attentes et besoins des élu·es et non-élu·es ?	X	X	X		
Est-ce que les objectifs relatifs à la participation sont clairement définis ? Si oui, sont-ils en accord avec la perception des élu·es et non-élu·es ?	X	X	X		
Les processus participatifs sont-ils compréhensibles et accessibles en termes de mécanismes structurels et décisionnels ?	X	X	X		
Est-ce que les objets débattus sont traités au bon niveau ?	X	X	X		
Est-ce que les élu·es sont force de proposition ? Est-ce que leurs avis sont considérés et influencent-ils les prises de décision politiques et institutionnelles ?	X	X	X		
Les instances participatives représentent-elles une plus-value pour l'institution ? Quel est l'impact des instances sur le développement, la gouvernance et le fonctionnement de l'institution ?	X	X	X		
Quelles sont les raisons du faible taux de participation aux élections et du faible intérêt à s'engager dans une instance participative ?		X	X		
Benchmark (OST et FHNW)					
Quelles sont les expériences en matière de participation au sein d'autres Hautes écoles ?					X
Comment le processus électoral est-il articulé au sein d'autres Hautes écoles ? Comment a-t-il été développé ?					X
Quel est l'impact des instances participatives au sein d'autres Hautes écoles ? Quelles sont les forces et faiblesses du système mis en place ?					X
Quelles recommandations et réflexions issues des expériences d'autres Hautes écoles peuvent être transposables dans le contexte de la HES-SO ?					X
Phase II : Développement itératif de solutions					
Quel potentiel d'amélioration et de développement existe-t-il dans le système de participation actuel en termes de type et nombre d'instances, structure, communication ?		X	X	X	
Comment motiver les groupes cibles à participer aux élections et à s'engager dans une instance participative ?		X	X	X	

Questions	Sources d'information / Méthodes de récolte des données				
	Analyse documentaire	Focus groupes	Sondage en ligne	World café	Entretiens experts
Quels sont les freins à la participation ?		X	X	X	
Quels sont facteurs de succès en matière de participation ?		X	X	X	

7.3 Annexe 3 : Sondage – Bilan participation HES-SO

Tableau 6 : Informations générales et données techniques sur le sondage en ligne

Informations générales et données techniques sur le sondage en ligne	
Outil d'enquête	2ask
Légende	.. Choix multiples O Une seule réponse possible ∞ Champ de réponse libre
Statut des questions	Les réponses aux questions sont obligatoires
Indicateurs mesurés	Le questionnaire permet de mesurer de manière individuelle la participation au sein de la HES-SO en questionnant le fonctionnement des instances participatives, du processus électoral et les aspects structurels de la participation. En ce sens, le sondage se concentre sur diverses thématiques à savoir : perception de la participation, impact et plus-value de la participation, fonctionnement des instances, motivation, processus électoral, structure participative, potentiel et freins
Groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elu·es au sein d'une instance de la HES-SO (siégeant actuellement ou par le passé) ▪ Personnes non-élues mais qui se sont portées candidates ▪ Personnes éligibles mais qui ne se sont jamais portées candidates ▪ Personnes non-éligibles
Passation de l'enquête	Le sondage débute le 14 octobre 2024 et se termine le 17 novembre 2024. Le sondage est envoyé aux élu·es ainsi qu'à une sélection de personnes n'ayant jamais siégé dans les instances participatives (env. 3000 personnes), représentatives des différentes Haute écoles et des différents domaines par le biais d'un tirage au sort réalisé par la coordination de projet HES-SO

Langue

Veuillez choisir votre langue/Bitte wählen Sie Ihre Sprache/Please select your language

Français Deutsch English

Introduction

Bonjour,

La participation est essentielle à la qualité des missions et au développement institutionnel. C'est pourquoi il existe à la HES-SO de nombreuses instances participatives.

Cela dit, les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des attentes. La plus-value, perçue ou réelle, tant pour les élues et élus que pour l'institution, est très variable d'une instance à l'autre ; la mobilisation au moment des élections est faible (candidatures et votes).

Ce sondage fait suite à une série de démarches autour de la participation. Vos réponses viendront alimenter un bilan sur la participation, dont les résultats seront connus au printemps 2025.

Merci d'avance pour votre temps et votre engagement.

Instructions

Veuillez lire attentivement chaque question avant de répondre.

Cochez la ou les case(s) correspondant à votre réponse et/ou remplissez le champ de réponse libre.

Veillez noter que toutes les informations fournies seront traitées de manière anonyme et confidentielle par socialdesign SA et ne seront utilisées que dans le cadre de ce bilan. La HES-SO recevra uniquement des données agrégées dans le cadre d'un rapport. Les données personnelles transmises sur une base volontaire ne seront utilisées que pour permettre à socialdesign SA de vous contacter ultérieurement dans le cadre d'entretiens de groupe et/ou du World Café. socialdesign SA est responsable de la récolte, de l'exploitation et de la préservation des données issues du sondage en conformité avec les règles, normes et principes déontologiques.

Informations générales

3.1. A quel corps appartenez-vous (principalement) ?

- Corps étudiantin (ETU)
- Personnel d'enseignement et de recherche (PER)
- Personnel administratif et technique (PAT)
- Corps intermédiaire (CI)
- Autre : [...]

3.2. Dans quel(s) domaine(s) HES-SO se déroulent la majorité de vos activités ?

- Design et Arts visuels (DAV)
- Economie et Services (E&S)
- Ingénierie et Architecture (I&A)
- Musique et Arts de la scène (MAS)
- Santé
- Travail social (TS)
- Interdomaine
- Services centraux et directions générales
- Autre : [...]

3.3. Où étudiez-vous/travaillez-vous principalement ?

- HE-Arc Conservation-restauration
- HE-Arc Gestion (HEG Arc)
- HE-Arc Ingénierie
- HE-Arc Santé
- Services centraux HE-Arc
- Haute école de gestion Fribourg – HEG-FR
- Haute école d'ingénierie et d'architecture Fribourg – HEIA-FR
- Haute école de santé Fribourg – HEdS-FR
- Haut école de travail social Fribourg – HETS-FR
- Direction générale HE-FR
- HES-SO Valais-Wallis – Ecole de design et haute école d'art - EDHEA
- HES-SO Valais-Wallis – Haute Ecole de Gestion - HEG
- HES-SO Valais-Wallis – Haute Ecole de Santé - HEdS
- HES-SO Valais-Wallis – Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social - HESTS
- HES-SO Valais-Wallis – Haute Ecole d'Ingénierie – HEI
- Services centraux et Etat-major de la HES-SO Valais-Wallis
- Haute école d'art et de design – Genève – HEAD-Genève
- Haute école de gestion de Genève – HEG-Genève
- Haute école de musique de Genève – HEM-Genève
- Haute école de santé de Genève – HEdS-Genève
- Haute école de travail social de Genève – HETS-Genève
- HEPIA – Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève

- Services communs HES-SO Genève
- Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud – HEIG-VD
- Haute école de travail social et de la santé Lausanne – HETSL / HES-SO
- HEMU – Haute École de Musique
- Haute École de Santé Vaud - HESAV
- Institut et Haute Ecole de la Santé La Source
- ECAL / Ecole cantonale d'art de Lausanne
- CHANGINS – Haute école de viticulture et œnologie
- EHL Hospitality Business School
- La Manufacture – Haute école des arts de la scène
- HES-SO Master
- Services du Rectorat HES-SO

3.4. Depuis combien de temps êtes-vous à la HES-SO ?

- Moins d'un an
- Un à deux ans
- Trois à six ans
- Sept à dix ans
- Onze à quinze ans
- Plus de quinze ans

3.5. Etes-vous actuellement élue ou élu au sein d'une instance participative au sein de la HES-SO ou de votre Haute école ?

- Oui, je siége actuellement
- Non, mais je me suis porté candidate ou candidat
- Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé
- Non, bien que je sois éligible, je ne me suis jamais porté candidate ou candidat
- Non, car je ne réponds pas aux critères d'éligibilité

3.6. Parmi la liste des instances faisant l'objet de ce bilan, au sein de quelle(s) instance(s) participative(s) êtes-vous actuellement ou avez-vous été élue ou élu par le passé ? **(Si Q 3.5, Réponse = « Oui, je siége actuellement », « Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé »)**

- Conseil de concertation HES-SO
- Commission statutaire HES-SO
- Conseil participatif du domaine DAV
- Conseil participatif du domaine E&S
- Conseil participatif du domaine I&A
- Conseil participatif du domaine MAS
- Conseil participatif du domaine Santé
- Conseil participatif du domaine TS
- HE-Arc Conseil des étudiants
- HES-SO GE Conseil représentatif
- HES-SO FR Conseil représentatif
- HES-SO VS Conseil représentatif
- HEAD Commission mixte
- HEAD Conseil académique
- HEPIA Commission mixte
- HEPIA Conseil académique
- HEM Commission mixte
- HEM Conseil de fondation
- HEdS-GE Commission mixte
- HEdS-GE Conseil académique

- ° HETS-GE Commission mixte
- ° HETS-GE Conseil académique
- ° HEG-GE Commission mixte
- ° HEG-GE Conseil académique
- ° HETS-FR Conseil participatif
- ° HEIA-FR Conseil participatif
- ° HEG-FR Conseil participatif
- ° HEdS-FR Conseil participatif du personnel
- ° HEdS-FR Conseil participatif des étudiants Soins infirmiers
- ° HEdS-FR Conseil participatifs des étudiants Ostéo
- ° HETSL Conseil représentatif (CREP)
- ° HEIG-VD Conseil représentatif (CORE)
- ° HESAV Conseil représentatif
- ° ECAL Conseil représentatif
- ° La Source Conseil représentatif (CR)
- ° HEMU Conseil représentatif (CORE)
- ° La Manufacture Conseil représentatif
- ° Changins Conseil représentatif
- ° EHL Student Council
- ∞ Autre : [...]

3.7. Quelle est ou a été la fréquence de votre participation au sein de votre/vos instance(s) participative(s) ? **(Si Q 3.5, Réponse = « Oui, je sié debate actuellement », « Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé »)**

- 1) Je participe ou ai participé à toutes les séances
- 2) Je participe ou ai participé régulièrement
- 3) Je participe ou ai participé ponctuellement
- 4) Je participe ou ai participé rarement
- 5) Je n'ai pris part à aucune séance
- 6) Il n'y a pas encore eu de séance
- ∞ Autre : [...]

3.8. Qu'est-ce qui a empêché une participation régulière ? **(Si Q 3.7, Réponse = « Je participe ponctuellement », « Je participe rarement », « Je n'ai pris part à aucune séance »)**

∞ [...]

La participation : perceptions et motivations

4.1. Il est attendu que les Hautes écoles soient participatives ; la participation est d'ailleurs ancrée dans les textes légaux. Dans quelle mesure pensez-vous que les affirmations correspondent à la situation de la HES-SO :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas vraiment d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne sais pas
La participation des étudiantes et étudiants et des personnels des hautes écoles est garantie dans la HES-SO et dans les hautes écoles (art. 14.1 de la Convention intercantonale HES-SO)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les groupes représentatifs de la HES-SO ont un droit de participation approprié et disposent des conditions-cadres leur permettant un fonctionnement indépendant (Standard 2.3 de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

l'accréditation institutionnelle selon la LEHE)					
La participation soutient la qualité des missions et le développement institutionnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les possibilités offertes par la HES-SO en terme de participation répondent à mes attentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires : [...]

4.2. Il peut y avoir plusieurs raisons de s'engager. Quel(s) facteur(s) vous semblent le(s) plus pertinent(s) ?

- .. Pouvoir exprimer mes opinions
- .. Pouvoir donner mon avis
- .. Pouvoir influencer les processus décisionnels
- .. Pouvoir accéder à l'information
- .. Pouvoir être entendue ou entendu
- .. Pouvoir contribuer à l'évolution de l'institution
- .. Pouvoir apporter des solutions
- .. Pouvoir m'engager dans une communauté
- .. Pouvoir apprendre des autres
- .. Pouvoir créer un réseau
- .. Pouvoir développer de nouvelles compétences
- ∞ Autre : [...]

Commentaires :

4.3. Dans votre expérience participative au sein de la HES-SO, dans quelle mesure estimez-vous pouvoir ou avoir pu : **(Si Q 3.5, Réponse = « Oui, je siège actuellement », « Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé »)**

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas vraiment d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne sais pas
Exprimer mes opinions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Donner mon avis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influencer les processus décisionnels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accéder à l'information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Être entendue ou entendu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuer à l'évolution de l'institution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apporter des solutions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M'engager dans une communauté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apprendre des autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Créer un réseau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Développer de nouvelles compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.4. Connaissez-vous le rôle des instances participatives dans la gouvernance et les processus décisionnels de la HES-SO ? **(Si Q 3.5, Réponse = « Non, mais je me suis porté candidate ou candidat », « Non, bien que je sois éligible, je ne me suis jamais porté candidate ou candidat », « Non, car je ne réponds pas aux critères d'éligibilité »)**

- Oui
- Partiellement
- Non
- Je ne peux pas juger

Commentaires :

4.5. Avez-vous le sentiment que votre voix est entendue et représentée grâce aux instances participatives ? **(Si Q 3.5, Réponse = « Non, mais je me suis porté candidate ou candidat », « Non, bien que je sois éligible, je ne me suis jamais porté candidate ou candidat », « Non, car je ne réponds pas aux critères d'éligibilité »)**

- Oui
- Partiellement
- Non
- Je ne peux pas juger

Commentaires :

4.6. Pour quelle(s) raison(s) n'avez-vous pas souhaité vous engager au sein d'une instance participative ? **(Si Q 3.5, Réponse = « Non, bien que je sois éligible, je ne me suis jamais porté candidate ou candidat »)**

- Je manque de temps pour m'engager
- Les questions de participation ne m'intéressent pas
- Il y a un manque de communication sur les processus électoraux
- La participation ne sert à rien, ce n'est qu'un alibi
- Il n'y a aucune reconnaissance à faire partie d'une instance participative
- La structure participative est trop complexe
- Le processus électoral est trop lourd et complexe
- Le fonctionnement des conseils est trop hiérarchique et rigide
- La période des élections est inadéquate
- J'ai un sentiment de déconnexion avec les enjeux abordés
- Il y a un manque de soutien pour les nouvelles candidatures
- Il n'y a aucun résultat concret
- Je pense ne pas avoir les compétences nécessaires
- Cet engagement n'est pas suffisamment valorisé (décharges, ressources)
- J'ai des expériences passées négatives
- Les travaux des instances ne sont pas suffisamment mis en valeur

- .. J'ai l'impression qu'en réalité, les décisions sont prises ailleurs ou avant
- .. Ce n'est pas nécessaire, la HES-SO fonctionne bien sans cela
- .. Je ne me sens pas légitime
- ∞ Autre : [...]

Commentaires :

4.7. Pour quelle(s) raison(s) n'avez-vous pas poursuivi votre engagement au sein d'une instance participative ? **(Si Q 3.5, Réponse = « Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé »)**

- .. Mon mandat n'était pas renouvelable
- .. Je n'ai pas été réélue ou réélu
- .. Je n'ai pas souhaité me reporter candidate ou candidat
- .. J'ai perdu l'intérêt
- .. Je n'ai plus le temps
- .. J'ai le sentiment que le processus est inefficace
- .. Je n'ai pas eu la reconnaissance que j'aurais souhaitée
- .. Cet engagement n'était pas suffisamment valorisé (décharges, ressources)
- .. Les résultats de ma participation sont insatisfaisants
- .. Les travaux des instances ne sont pas suffisamment mis en valeur
- .. Je trouve qu'il y a un manque de transparence
- .. J'ai le sentiment que la structure est lourde et inefficace
- ∞ Autre : [...]

Commentaires :

Impact et plus-value de la participation

5.1. Quel est l'impact et la plus-value de la participation pour la HES-SO (p. ex. en terme de développement, gouvernance, fonctionnement) ?

∞ [...]

5.2. Vous êtes ou avez été élue ou élu dans une (ou plusieurs) instance(s) participative(s) de la HES-SO. Parmi les affirmations suivantes, lesquelles vous semblent le plus correspondre à la réalité (si vous êtes ou avez été élue ou élu au sein de plusieurs instances, basez vos réponses sur l'une d'entre elles et spécifiez-la dans la section des commentaires) : **(Si Q 3.5, Réponse = « Oui, je siège actuellement », « Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé »)**

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas vraiment d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne peux pas juger
L'instance est force de proposition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'instance me donne l'occasion de soulever des problèmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les sujets à l'ordre du jour me concernent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les sujets à l'OJ sont pertinents en regard des compétences de l'instance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les débats sont riches et constructifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les discussions permettent de se faire une opinion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les avis exprimés sont entendus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les avis ou préavis de l'instance ont une influence sur la prise de décision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La place de l'instance est claire dans le processus décisionnel global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'instance contribue à la recherche de solutions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'instance est bien représentative de la communauté (de la HE, du domaine, de la HES-SO)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires :

5.3. Est-ce que faire partie d'une instance participative représente ou a représenté une plus-value pour vous en dehors de son impact sur l'institution ? **(Si Q 3.5, Réponse = « Oui, je siège actuellement », « Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé »)**

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord

Commentaires :

5.4. Avez-vous connaissance du travail des instances participatives ? **(Si Q 3.5, Réponse = « Non, bien que je sois éligible, je ne me suis jamais porté candidate ou candidat », « Non, car je ne réponds pas aux critères d'éligibilité »)**

- Oui
- Partiellement
- Non
- Je ne sais pas

5.5. Parmi les affirmations suivantes, lesquelles vous semblent le plus correspondre à la réalité : **(Si Q 5.4, Réponse = « Oui », « Partiellement »)**

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas vraiment d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne sais pas
L'instance est force de proposition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'instance donne l'occasion de soulever des problèmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les avis ou préavis de l'instance ont une influence sur la prise de décision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'instance contribue à la recherche de solutions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'instance est bien représentative de la communauté (de la HE, du domaine, de la HES-SO)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonctionnement des instances participatives

6.1. Les réflexions internes sur la participation ont donné lieu à une série de recommandations, dont certaines sont publiées dans le « [Petit guide \(de survie\) pour les élu-es étudiant-es \(et les autres...\)](#) ». Selon vous, dans quelle mesure ces recommandations sont-elles suivies ? **(Si Q 3.5, Réponse = « Oui, je siège actuellement », « Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé »)**

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas vraiment d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne sais pas
Accueillir les personnes siégeant avec un moment récréatif pour créer des liens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fournir aux personnes siégeant un « paquet de bienvenue » avec toutes les informations utiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amener les sujets dans le conseil avant l'étape de préavis, de manière à renforcer l'implication des personnes siégeant dans la construction des dossiers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rendre plus concrets les objets discutés en mettant en avant les liens avec les préoccupations locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encourager les personnes siégeant à poser des questions en amont de la séance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confier aux personnes siégeant des projets ou des sujets d'approfondissement, de manière à renforcer encore le sens de leur engagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prévoir des horaires et des formats (présentiel ou à distance) permettant la présence du plus grand nombre et varier si besoin d'une séance à l'autre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adopter une dynamique dans la conduite de séance en favorisant la prise de parole de toutes et tous ; encourager les personnes siégeant à s'exprimer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurer l'accès à l'information utile dans un endroit dédié	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informier régulièrement les personnes siégeant sur le suivi des décisions et le devenir des objets traités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoriser l'engagement des membres et visibiliser le travail de l'instance, y compris avec une communication active	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fournir un contact en cas de besoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.2. Les conditions sont-elles réunies pour assurer votre pleine et entière participation ?
(Si Q 3.5, Réponse = « Oui, je siége actuellement », « Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé »)

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas vraiment d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne sais pas
Le temps à disposition est suffisant pour une bonne préparation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'institution soutient la participation avec des conditions-cadres adéquates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les documents de séances sont livrés dans un délai raisonnable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les documents de séance sont clairs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le cadre est bienveillant et permet aux différents points de vue de s'exprimer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.3. Avez-vous connaissance du « [Petit guide \(de survie\) pour les élu·es étudiant·es \(et les autres...\)](#) » ?

- Oui
- Non

6.4. Est-ce que le « [Petit guide \(de survie\) pour les élu·es étudiant·es \(et les autres...\)](#) » est ou a été une source d'information suffisante pour votre engagement ? **(Si Q 6.3, Réponse = « Oui » et Q 3.5, Réponse = « Oui, je siége actuellement », « Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé »)**

- Oui
- Partiellement
- Non
- Je ne peux pas juger

Commentaires :

6.5. Le corps estudiantin devrait-il être défrayé (jetons de présence) pour sa participation dans les instances ?

- Oui
- Non
- Je ne peux pas juger

Commentaires :

6.6. De manière générale, comment vous préparez ou vous prépariez-vous aux séances ?
(Si Q 3.5, Réponse = « Oui, je siège actuellement », « Non, mais j'ai été élue ou élu par le passé »)

- Je consulte des membres de la communauté
- Je consulte des associations (étudiantes, du personnel)
- Je consulte des spécialistes de la question/des services compétents
- Je consulte d'autres personnes qui siègent
- Je consulte la présidente ou le président de l'instance
- Je lis des documents transmis à l'avance
- J'élabore de mes remarques au préalable
- Je prépare de propositions
- Autre : [...]

Processus électoral piloté par la HES-SO

7.1. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes en ce qui concerne les dernières élections :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas vraiment d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne peux pas juger
La communication était bien visible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La communication autour des élections était claire en terme d'enjeux (importance de la participation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La communication autour des élections était claire en terme de processus (comment candidater, comment voter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La communication autour des élections était claire en terme de périmètre (quelles instances, écoles étaient concernées)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La communication donnait envie de candidater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La communication donnait envie de voter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le style de la campagne était attractif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les supports de communication (web, réseaux sociaux, affiches/banderoles sur site, stands) étaient adéquats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La période des élections (printemps) est adéquate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les délais pour candidater sont raisonnables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les délais pour voter sont raisonnables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires :

Structure participative

8.1. La HES-SO compte des instances participatives dont le fonctionnement est fixé dans des textes légaux. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :
(Si Q 5.4, Réponse = « Oui », « Partiellement »)

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas vraiment d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne peux pas juger
L'ancrage légal est essentiel pour garantir la participation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il y a trop d'instances participatives à la HES-SO ; la structure est trop complexe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le nombre d'instances est adéquat ; il permet une participation à chaque niveau de la HES-SO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les instances ont un nombre approprié de sièges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les différents corps sont représentés dans une juste proportion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La participation se fait uniquement par le biais des instances participatives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les instances participatives constituent le meilleur format pour la participation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'intelligence collective s'exprime mieux en dehors du cadre rigide des instances participatives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Les instances participatives sont représentatives de la communauté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Commentaires :

Potentiel et freins

9.1. Vous avez déjà partagé de nombreuses informations et nous vous en remercions. Avez-vous encore des idées sur la manière d'accroître l'engagement et d'améliorer la participation ?

∞ [...]

9.2. Quels sont les freins à la participation au sein de la HES-SO ?

∞ [...]

9.3. Voyez-vous des formats de participation alternatifs ?

∞ [...]

Participation à un focus groupe

10.1. **(Si Q 3.5, Réponse = « Non, bien que je sois éligible, je ne me suis jamais porté candidate ou candidat »)**

Votre point de vue sur la participation est très précieux mais un sondage en ligne a forcément ses limites. C'est pourquoi nous souhaitons approfondir le sujet dans le cadre d'un focus groupe qui permettra également d'esquisser des recommandations et pistes de solution à l'intention du Rectorat. Le focus groupe se tiendra à Lausanne le **mardi 26 novembre 2024, de 15h30 à 17h30**. Vous souhaitez participer ? Si oui, merci de remplir les champs d'information ci-dessous. Si le nombre de réponses est important, une sélection sera faite afin de garantir un groupe le plus représentatif possible. Les informations à propos de l'événement vous parviendront par e-mail. Les frais de déplacement sont entièrement pris en charge. D'ores et déjà un grand merci pour votre intérêt et votre participation.

O Oui, j'ai de l'intérêt à participer au focus groupe

O Non, je n'ai pas d'intérêt à participer au focus groupe

10.2. **(Si Q 10.1, Réponse = « Oui, j'ai de l'intérêt à participer à ce focus groupe »)**

∞ Nom : [...]

∞ Prénom : [...]

∞ Adresse e-mail : [...]

Participation à un world café

11.1.

La collecte d'informations dans le cadre de ce bilan sur la participation sera clôturée par un world café afin d'échanger les points de vue et de consolider les recommandations et pistes de solution à l'intention du Rectorat. Ce world café se tiendra à Lausanne le **jeudi 23 janvier 2025 de 13h00 à 16h00**. Cela vous intéresse ? Si oui, merci de remplir les champs d'information ci-dessous. Les informations à propos de l'événement vous parviendront par e-mail. Les frais de déplacement sont entièrement pris en charge. Si le nombre de réponses est important, une sélection sera faite afin de garantir un groupe le plus représentatif possible. D'ores et déjà un grand merci pour votre intérêt et votre participation.

Oui, j'ai de l'intérêt à participer au world café

Non, je n'ai pas d'intérêt à participer au world café

11.2. **Si Q 11.1, Réponse = « Oui, j'ai de l'intérêt à participer au world café »**

∞ Nom : [...]

∞ Prénom : [...]

∞ Adresse e-mail : [...]

Fin

Nous vous remercions pour votre participation. Vos réponses sont précieuses et vont contribuer à améliorer la participation à la HES-SO. Les résultats du bilan seront disponibles au printemps 2025. Si vous avez des questions ou commentaires sur le présent sondage ou sur le bilan de la participation, n'hésitez pas à nous contacter aux adresses suivantes : elodie.morand@socialdesign.ch et gregoire.yerly@socialdesign.ch.

Vous pouvez adresser vos questions ou remarques sur la participation à la HES-SO à genevieve.lefort@hes-so.ch.

7.4 Annexe 4 : Focus groupe 1 Directions : guide d'entretien

Fonctionnement : nous introduirons chaque bloc thématique par une question de départ. Les questions suivantes ne seront pas nécessairement explicitement posées, elles sont un guide pour orienter la discussion, mais il est à attendre que ces points émergeront d'eux-mêmes.

1. Introduction (10 minutes)

- Mot de bienvenue et tour de présentations
- Explication du contexte : bilan de la participation à la HES-SO

La participation est ancrée dans la CI (niveau HES-SO), dans la LEHE⁴ (niveau suisse) et dans les European Standards and Guidelines ainsi que dans les communiqués ministériels sur le suivi de Bologne (niveau européen) -> c'est une attente pour les hautes écoles.

La HES-SO a une structure complexe, ce qui rend aussi complexe la structure de la participation

La HES-SO prend cette thématique au sérieux et développe plusieurs initiatives pour l'encourager, la faciliter (journées dédiées, recommandations, open badges etc.).

Malgré cela, on a du mal à mobiliser les candidat-es et les votants, et parfois à trouver une réelle plus-value au système.

- L'objectif de cet échange est de faire le point avec vous sur la situation et d'explorer les voies de développement possibles.
- Déroulement et fonctionnement du focus-groupe
- Règles du jeu (liberté de parole, respect mutuel, anonymisation...)

2. Conception de la participation à la HES-SO (15 minutes)

- **Nous souhaitons commencer par quelques considérations sur la notion de participation. Il en existe différentes définitions, recouvrant différentes possibilités d'action sur les processus décisionnels. Quelle serait votre définition dans le contexte de la HES-SO ? Quel degré de participation y associez-vous (consultation, co-construction, co-décision) ?**
- Pour quelles raisons la HES-SO encourage-t-elle la participation de la communauté ? (parce qu'elle le doit ? Parce qu'elle espère une plus-value ? Par conviction ?) Quelle est la finalité de cette participation ?
- Estimez-vous qu'il soit important que les différents corps de la HES-SO puissent participer ?
- Qu'attendez-vous de la participation à la HES-SO ? Quelle en est la plus-value (potentielle ou effective) pour l'institution et ses membres ?
- Quelle est la culture de la participation à la HES-SO ? Est-elle vécue en dehors des instances aussi ? Comment cette culture est-elle communiquée ?
- Comment est-elle soutenue ?

3. La structure participative actuelle de la HES-SO (25 minutes)

- **D'une manière générale, que pensez-vous de la structure actuelle de la participation à la HES-SO, en terme de nombre d'instances, de taille, de composition, de représentativité et de diversité, etc.?**
 - a. **Les instances participatives**
 - La composition et l'engagement dans les instances

⁴ Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles.

Comment considérez-vous la composition et la représentativité des élus (nombre, répartition des sièges entre corps, bonne diversité, toujours les mêmes têtes, etc.) ?

Que pensez-vous du degré d'engagement des élus au sein des instances ?

- Fonctionnement et impact des instances

A leur niveau (sur leur périmètre):

En quoi l'instance leur est utile, la plus-value qu'ils y voient. Ou pas.

Ce qu'ils font des préavis/propositions/etc., dans quelle mesure ils les prennent en considération, comment ils communiquent sur le traitement de ces préavis/propositions.

Au niveau de la HES-SO:

Plus-value (ou pas) pour le développement de l'institution

Plus-value (ou pas) pour les individus (les élus)

Réponse aux attentes en matière de participation (lien avec la section supra sur la conception de la participation).

- En quoi la structure participative soutient-elle (ou pas) le développement de l'institution ?
- En quoi est-elle bénéfique (ou pas) pour les individus et l'institution ?
- Estimez-vous que le système actuel réponde à vos attentes en matière de participation à la HES-SO ?

b. Le processus électoral

- De manière générale, que pensez-vous du processus électoral piloté par le rectorat, en terme de fonctionnement, d'implication de la communauté, de rapports coûts/bénéfices, etc. ?

4. Forces de la structure participative actuelle (15 minutes)

- Quelles sont les forces du système actuel ?
 - Au niveau de l'institution dans son ensemble ?
 - Dans votre périmètre ?
 - Pour les individus ?
- Quelles sont les forces du **processus électoral** ?

5. Faiblesses de la structure participative actuelle (20 minutes)

- Quels sont à votre avis les limites et les défauts de la structure participative actuelle au niveau de la HES-SO ?

Et dans le périmètre qui est le vôtre ?

- Quels sont les limites et les défauts du fonctionnement des instances dans votre périmètre ?
- Comment expliquez-vous le faible taux de candidats et de votants ? Quels sont les freins à la participation (candidatures) et à la mobilisation de la communauté (votants) ?

6. Potentiel (20 minutes)

- S'agissant de la structure participative actuelle, quel potentiel d'optimisation voyez-vous :

En terme de simplification (nombre d'instances, de membres, autre) ?

En terme de communication ?

Autre ?

- Voyez-vous des alternatives à la structure actuelle ? Si oui, de quel ordre ?

- Quels sont les facteurs de succès afin d'encourager la participation ?
- Comment, à l'avenir, évaluer la participation ? Sur quels critères ?

7. Remarques, questions (10 minutes)

- Place pour les questions ou les éventuelles thématiques qui auraient émergé en cours de route

8. Clôture (5 minutes)

- Conclusion, remerciements
- Prochaines étapes

7.5 Annexe 5 : Focus groupe 2 Élu-es : guide d'entretien

Fonctionnement : nous introduirons chaque bloc thématique par une question de départ. Les questions suivantes ne seront pas nécessairement explicitement posées, elles sont un guide pour orienter la discussion, mais il est à attendre que ces points émergent d'eux-mêmes.

1. Introduction (10 minutes)

- Mot de bienvenue et tour de présentations
- Explication du contexte : bilan de la participation à la HES-SO
 - La HES-SO a une structure complexe, ce qui rend aussi complexe la structure de la participation
 - La HES-SO prend cette thématique au sérieux et développe plusieurs initiatives pour l'encourager, la faciliter (journées dédiées, recommandations, open badges etc.).
 - Malgré cela, on a du mal à mobiliser les candidats et les votants, et parfois à trouver une réelle plus-value au système.
 - L'objectif de cet échange est de faire le point avec vous sur la situation et d'explorer les voies de développement possibles.
- Déroutement et fonctionnement du focus-groupe
- Règles du jeu (liberté de parole, respect mutuel, anonymisation...)

2. Conception de la participation à la HES-SO (15 minutes)

- **Nous souhaitons commencer par quelques considérations sur la notion de participation. Il en existe différentes définitions, recouvrant différentes possibilités d'action sur les processus décisionnels. Quelle serait votre définition dans le contexte de la HES-SO ? Quel degré de participation y associez-vous (consultation, co-construction, co-décision) ?**
 - Estimez-vous qu'il est important que les différents corps de la HES-SO puissent participer ?
 - Qu'attendez-vous de la participation à la HES-SO ? Quelle en est la plus-value (potentielle ou effective) pour l'institution et ses membres ?
 - Quelle est la culture de la participation à la HES-SO ? Est-elle vécue en dehors des instances aussi ? Comment cette culture est-elle communiquée ?
 - Comment est-elle soutenue ?

3. La structure participative actuelle de la HES-SO (25 minutes)

- **D'une manière générale, que pensez-vous de la structure actuelle de la participation à la HES-SO, en terme de nombre d'instances, de taille, de composition, de représentativité et de diversité, etc. ?**
 - a. **Les instances participatives**
 - La composition et l'engagement dans les instances
 - Comment considérez-vous la composition et la représentativité des élus (nombre, répartition des sièges entre corps, bonne diversité, etc.) ?
 - Que pensez-vous du degré d'engagement des élus au sein des instances ?
 - Fonctionnement et impact des instances
 - Se sentent-ils utiles ? En quoi ? La plus-value qu'ils y voient. Ou pas.
 - Leurs préavis/propositions/etc. sont-ils pris en considération

- Réponse aux attentes en matière de participation (lien avec la section supra sur la conception de la participation).
- En quoi la structure participative soutient-elle (ou pas) le développement de l'institution ?
- En quoi est-elle bénéfique (ou pas) pour les individus et l'institution ?
- Estimez-vous que le système actuel réponde à vos attentes en matière de participation à la HES-SO ?

b. Le processus électoral

- De manière générale, que pensez-vous du processus électoral en terme de fonctionnement, d'implication de la communauté, etc. ?

4. Forces de la structure participative actuelle (15 minutes)

- Quelles sont les forces du système actuel ?
 - Au niveau de l'institution dans son ensemble ?
 - Dans votre instance ?
 - Pour vous-même ?
- Quelles sont les forces du **processus électoral** ?

5. Faiblesses de la structure participative actuelle (20 minutes)

- Quels sont à votre avis les limites et les défauts de la structure participative actuelle ?
- Quels sont les limites et les défauts du fonctionnement de votre instance ?
- Comment expliquez-vous le faible taux de candidats et de votants ? Quels sont les freins à la participation (candidatures) et à la mobilisation de la communauté (votants) ?

6. Potentiel (20 minutes)

- S'agissant de la structure participative actuelle, quel potentiel d'optimisation voyez-vous :
 - En terme de simplification (nombre d'instances, de membres, autre) ?
 - En terme de communication ?
 - Autre ?
- Voyez-vous des alternatives à la structure actuelle ? Si oui, de quel ordre ?
- Quels sont les facteurs de succès afin d'encourager la participation ?

7. Remarques, questions (10 minutes)

- Place pour les questions ou les éventuelles thématiques qui auraient émergé en cours de route

8. Clôture (5 minutes)

- Conclusion, remerciements
- Prochaines étapes

7.6 Annexe 6 : Focus groupe 3 Non-élu-es : guide d'entretien

Fonctionnement : nous introduirons chaque bloc thématique par une question de départ. Les questions suivantes ne seront pas nécessairement explicitement posées, elles sont un guide pour orienter la discussion, mais il est à attendre que ces points émergent d'eux-mêmes.

1. Introduction (10 minutes)

- Mot de bienvenue et tour de présentations
- Explication du contexte : bilan de la participation à la HES-SO
 - La HES-SO a une structure complexe, ce qui rend aussi complexe la structure de la participation
 - La HES-SO prend cette thématique au sérieux et développe plusieurs initiatives pour l'encourager, la faciliter (journées dédiées, recommandations, open badges etc.).
 - Malgré cela, on a du mal à mobiliser les candidats et les votants, et parfois à trouver une réelle plus-value au système.
 - L'objectif de cet échange est de faire le point avec vous sur la situation et d'explorer les voies de développement possibles.
- Déroulement et fonctionnement du focus-groupe
- Règles du jeu (liberté de parole, respect mutuel, anonymisation...)

2. Conception de la participation à la HES-SO (25 minutes)

- Nous souhaitons **commencer par quelques considérations sur la notion de participation. Il en existe différentes définitions, recouvrant différentes possibilités d'action sur les processus décisionnels. Quelle serait votre définition dans le contexte de la HES-SO? Quel degré de participation y associez-vous (consultation, co-construction, co-décision)?**
- Estimez-vous qu'il est important que les différents corps de la HES-SO puissent participer ?
- Qu'attendez-vous de la participation à la HES-SO ? Quelle en est la plus-value (potentielle ou effective) pour l'institution et ses membres ?
- Quelle est la culture de la participation à la HES-SO ? Est-elle vécue en dehors des instances aussi ? Comment cette culture est-elle communiquée ?
- Comment est-elle soutenue ?

3. La structure participative actuelle de la HES-SO (25 minutes)

- **D'une manière générale, que pensez-vous de la structure actuelle de la participation à la HES-SO, en terme de nombre d'instances, de taille, de composition, de représentativité et de diversité, etc. ?**
 - a. Les instances participatives**
 - Que pensez-vous des instances participatives existantes ?
 - Ont-elles un impact ?
 - En quoi la structure répond (ou pas) à vos attentes en matière de participation ?

b. Le processus électoral

- De manière générale, que pensez-vous du processus électoral en terme de fonctionnement, d'implication de la communauté, etc. ?

4. Freins à la participation (25 minutes)

- **Participez-vous aux élections ? Pour quelles raisons oui ou non ?**
- Vous avez choisi de ne pas vous engager dans la structure participative mise en place par la HES-SO. Pour quelles raisons ?
- Vous n'avez pas été élu dans une instance participative, comment cette non-élection a influencé votre engagement à la participation ?

5. Potentiel (25 minutes)

- S'agissant de la structure participative actuelle, quel potentiel d'optimisation voyez-vous :
 - En terme de simplification (nombre d'instances, de membres, autre) ?
 - En terme de communication ?
 - Autre ?
- Voyez-vous des alternatives à la structure actuelle ? Si oui, de quel ordre ?
- Quels sont les facteurs de succès afin d'encourager la participation ?

6. Remarques, questions (10 minutes)

- Place pour les questions ou les éventuelles thématiques qui auraient émergé en cours de route

7. Clôture (5 minutes)

- Conclusion, remerciements
- Prochaines étapes

7.7 Annexe 7 Questions World Café Table 1 - 3

World Café – Thème de table 1

Le rôle et la place des instances formelles au bénéfice de la participation

La structure de la participation à la HES-SO est perçue comme trop complexe (trop d'instances représentatives) et trop formalisée.

- Si on revient aux fondamentaux, à quoi doit servir la participation dans une institution comme la HES-SO, quel doit être son rôle ?
 - Quels principes doivent sous-tendre cette participation, soutenir la culture participative ?
 - Les instances formelles (de type conseils représentatifs) constituent-elles la réponse adéquate ?
 - Faut-il revoir leur prérogatives pour rendre leur rôle plus pertinent ? A quels besoins doivent-elles absolument répondre (*must do vs nice to do*) ?
-

World Café – Thème de table 2

Les divers formats de la participation

Il existe à la HES-SO différents modes de participation : les instances participatives institutionnalisées de type conseils représentatifs, la participation sous forme de réseau (ou répondant-es) métier, une participation formalisée et ad hoc dans le cadre de projets, une participation informelle, etc.

- Quels sont les avantages et les limites de ces différents modes de participation ?
 - Comment, sous quelle forme, favoriser au mieux l'intelligence collective ?
 - Que faut-il formaliser en matière de participation et pourquoi ?
 - Quelles nouvelles formes de participations et pour quels objectifs ?
-

World Café – Thème de table 3

Elections et représentativité

Les élections représentent un investissement disproportionné en regard des résultats obtenus (faible nombre de candidatures et de votes).

- Quels sont les avantages et les limites du système électoral, notamment en termes de représentativité ?
- Faut-il améliorer le système électoral, et si oui comment ? Ou au contraire lui trouver des alternatives ? Si oui, lesquelles ?
- Comment favoriser la diversité des points de vue, y compris ceux des minorités, et pour quels bénéfices ?
- Comment assurer la représentativité de la communauté dans les instances participatives ?

7.8 Annexe 8 Documents pris en compte dans l'analyse documentaire

- Convention intercantonale
- Règlements des conseils participatifs des domaines
- Procès-verbaux des conseils participatifs des domaines
- Sélection de concepts et bilans des élections et de rencontres des directeurs
- Règlement d'organisation du Conseil de concertation
- Règlement de la commission statutaire
- Règlement électoral
- Sélection de documents des Hautes écoles du Canton de Valais et de Genève
- Petit-guide interactif (application web expliquant le processus participatif à la HES-SO)
- Notes et rapports des organes centraux en lien avec la participation

7.9 Annexe 9 Liste des abréviations

CI	corps intermédiaire
CORE	Conseil représentatif
CR	Conseil représentatif
CREP	Conseil représentatif HETSL
DAV	Design et Arts visuels
E&S	Economie et Services
ECAL	Ecole cantonale d'art de Lausanne
EDHEA	Ecole de design et haute école d'art
EHL	EHL Hospitality Business School
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
FR	Fribourg
GE	Genève
HEAD	Haute école d'art et de design
HE-Arc	Haute école-Arc
HEdS	Haute école de santé
HE-FR	Haue Ecole de Fribourg
HEG	Haute Ecole de Gestion
HEIA	Haute école d'ingénierie et d'architecture
HEIG-VD	Haute école de gestion et d'ingénierie du Canton de Vaud
HEM-Genève	Haute école de musique de Genève
HEMU	Haute École de Musique
HEPIA	Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève
HESAV	Haute École de Santé Vaud
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
HETS-GE	Haute école de travail social de Genève

HETSL	Haute école de travail social et de la santé Lausanne
I&A	Ingénierie et Architecture
MAS	Musique et Arts de la scène
PAT	Personnel administratif et technique
PER	personnel d'enseignement et de recherche
TS	Travail social
VS	Valais