

**swissuniversities**

Effingerstrasse 15, Postfach

3001 Bern

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

# **Carrières dans les hautes écoles pédagogiques**

## Directives en matière de stratégie du personnel en vue de la promotion de la relève

**Impressum**

---

Mandant	Chambre Hautes écoles pédagogiques de swissuniversities
Responsable de projet	Barbara Fäh, rectrice de la Haute école intercantonale de pédagogie spécialisée de Zurich (HfH)
Version	Rapport final, approuvé par la Chambre des HEP le 28.11.2018
Rédaction	Groupe de projet et d'accompagnement « Fonctions et carrières » Patricia Schmidiger, Secrétariat général de swissuniversities

---

## **Table des matières**

### Préface

1.	Fonctions et carrières dans les hautes écoles pédagogiques	5
2.	Fonctions types	6
	2.1. Démarches et objectifs	6
	2.2. Typologie des fonctions fréquentes	6
3.	Carrières HEP	9
	3.1. Contexte et objectifs	9
	3.2. Modèle de carrières	9
4.	Développement de directives en matière de stratégie du personnel en vue de la promotion de la relève : recommandations	16

## **Annexe**

### Vue d'ensemble

## **Abréviations**

HEP	Haute école pédagogique
HES	Haute école spécialisée
HEU	Haute école universitaire
Rapport CHES	Rapport Carrières dans les hautes écoles spécialisées, 29.03.2017
PgB	Projektgebundene Beiträge (Contributions liées à des projets)

## Préface

Grâce à leur expertise pédagogique dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et des services, les hautes écoles pédagogiques soutiennent le développement du discours et du système éducatif. En outre, elles appuient activement les membres des professions pédagogiques et des écoles dans l'exercice de leur fonction centrale d'acteurs de l'intégration sociale et de la cohésion culturelle et nationale.

Compte tenu des exigences sociétales croissantes, la promotion de la relève scientifique revêt une importance stratégique pour les hautes écoles pédagogiques, car elle leur permettra de disposer d'un nombre suffisant d'enseignantes et enseignants qualifiés et de spécialistes en pédagogie. Les efforts menés dans ce domaine vont de pair avec le souhait de développer les qualifications du personnel de HEP en général et de les rendre visible à l'aide d'une description des possibilités de carrière.

La description des possibilités de carrière au sein des hautes écoles pédagogiques constitue un véritable challenge. Le personnel de ce type de haute école dispose en règle générale d'un double profil de compétences associant les expériences pratique et scientifique. Il convient donc également de développer des mesures appropriées permettant de promouvoir les carrières d'une relève qui doit encore faire ses preuves et éventuellement acquérir de l'expertise dans les domaines de la pratique et de la profession. Les carrières au sein des hautes écoles pédagogiques ne sont pas linéaires. Lors de la définition des possibilités de carrière et lors du renforcement de la promotion de la relève, il convient de prendre en compte cette double dimension que représentent la science et le champ professionnel.

Il n'existe pas encore de description uniforme des carrières au sein des hautes écoles pédagogiques. Le présent rapport permet ainsi de combler une lacune. Il définit une typologie commune des tâches et fonctions existant au sein des hautes écoles pédagogiques et décrit les différentes possibilités de carrière et les défis qui y sont liés.

En présentant des mesures de qualification des collaborateurs et collaboratrices lors du passage de leur fonction d'origine vers une nouvelle fonction, le rapport permet d'ancrer durablement des modèles et des structures de promotion du personnel et tout particulièrement de la relève au sein des hautes écoles pédagogiques. Des recommandations de portée générale serviront de cadre d'orientation aux hautes écoles pédagogiques et contribueront, tels des orientations stratégiques, au développement institutionnel du personnel et de l'organisation.

Au nom de la Chambre HEP de swissuniversities, nous remercions chaleureusement les deux groupes de travail de leur engagement lors de l'élaboration du présent rapport.



Prof. Dr. Hans-Rudolf Schärer  
Recteur de la Haute école pédagogique  
de Lucerne  
Président de la Chambre des HEP



Prof. Dr. Barbara Fäh  
Rectrice de la Haute école intercantonale  
de pédagogie thérapeutique de Zurich,  
HFH  
Responsable du projet « Fonctions et car-  
rières dans les hautes écoles pédago-  
giques »

## 1. Fonctions et carrières dans les hautes écoles pédagogiques

En raison du quadruple mandat de prestations des hautes écoles pédagogiques (HEP) et de l'évolution dynamique de la formation à l'enseignement, le personnel de ces institutions exerce **des activités variées**. Sur la base d'un personnel déjà existant, chaque HEP a développé différentes fonctions qui tiennent compte des tâches à remplir. L'exigence de nouvelles tâches au sein des postes de gestion dans une haute école (aussi appelée le « third space ») se caractérise par l'association de tâches académiques classiques et de tâches administratives. Les personnes titulaires d'un diplôme universitaire et possédant des qualifications scientifiques complémentaires élaborent des processus clés au sein des hautes écoles, créent des services internes et contribuent ainsi de façon déterminante à la réalisation des objectifs en lien avec l'enseignement et la recherche. A l'instar de la diversité des tâches et des fonctions, les **possibilités de carrière et de qualification** du personnel scientifique et de la relève au sein de certains HEP ont connu des évolutions divergentes. C'est la raison pour laquelle les HEP se sont jusqu'ici focalisées sur leur propre personnel et organisation dans le domaine du développement des carrières qui s'est, en majeure partie effectué à l'interne de la haute école, à l'exception de la qualification externe liée au champ de travail. Du fait que les HEP ne sont pas habilitées à délivrer le titre de doctorat les possibilités de développement pour leur personnel sont limitées, confrontant les HEP à relever de nombreux défis au niveau de la **promotion de la relève**.

La diversité des tâches et les exigences liées à un large profil de compétences requièrent notamment de la part du personnel des HEP une expérience permettant de créer des ponts entre la science et la pratique/le domaine professionnel. **L'acquisition et la conservation d'un double profil de compétences** constituent ainsi un autre défi lors du développement de la qualification du personnel scientifique au sein des HEP.

Cette situation (défis liés au développement de leur propre relève et au double profil de compétences), confrontent les HEP à des difficultés analogues à celles rencontrées par les hautes écoles spécialisées suisses (HES).<sup>1</sup> Or ces deux types de hautes écoles ont pour objectif de rendre visibles **les défis** auxquels elles doivent faire face **au niveau du développement du personnel**. C'est pourquoi, le présent rapport s'appuie délibérément sur celui rédigé par les HES : « Carrières dans les hautes écoles spécialisées » ([Rapport CHES](#), 29.03.2017). Il se réfère en partie au contexte et aux objectifs de ce projet de même qu'au modèle relatif aux carrières tout en l'adaptant aux spécificités des HEP.

Les objectifs concrets du présent rapport sont les suivants :

1. **Présenter et rendre visibles les fonctions et les possibilités de carrière** dans au sein des HEP aussi bien à l'interne qu'à l'externe.
2. Formuler des recommandations concernant **l'élaboration de directives en matière de stratégie du personnel qui permettront d'assurer la promotion de la relève** afin de soutenir le développement individuel du personnel et de l'organisation de chaque institution.

<sup>1</sup> Ainsi, entre 2017-2020, huit projets pilotes choisis ont été encouragés dans le cadre du programme PgB « Programmes pilotes visant à renforcer le double profil de compétences de la relève des HES et des HEP » (P-11) : ces programmes souhaitent créer des liens entre les hautes écoles et la pratique. En outre, ils visent à développer et à mettre en œuvre différents modèles de promotion. Au cours de la période 2021-2024, le programme sera poursuivi, l'objectif étant d'ancrer durablement les conclusions et les résultats obtenus au cours de la première période.

## 2. Fonctions types

### 2.1. Démarches et objectifs

La typologie se fonde sur une analyse actuelle de la situation des HEP en se basant à la fois sur les règlements du personnel de chacune d'entre elles ainsi que sur les directives cantonales. La recherche de points communs et l'élaboration d'une liste des activités concrètes exécutées au sein des HEP montrent clairement qu'il existe des **différences importantes entre les institutions** notamment en ce qui concerne **la conception des fonctions et la terminologie utilisée**. La typologie des fonctions repose ainsi sur la divergence déjà évoquée entre les institutions concernant la situation du personnel et sur la **nécessité d'obtenir une simplification généralisatrice**. A cet effet, nous avons essayé d'identifier les aspects qui relient les HEP entre elles. L'harmonisation n'est toutefois pas un objectif visé.

La présentation de fonctions types permet de **décrire et de rendre visibles** les tâches effectives exécutées au sein des HEP. Elle sert de **cadre d'orientation**. La typologie permet de **souligner les points communs entre les différentes HEP** et sert de base au modèle des carrières présenté au chapitre suivant.

### 2.2. Typologie des fonctions fréquentes

En raison des **réalités divergentes entre les différentes HEP**, la typologie présentée ci-après ne prétend pas à l'exhaustivité. Les fonctions décrites dépendent en premier lieu des structures organisationnelles des diverses HEP (par ex. organisation matricielle, organisation en fonction des domaines de prestations). L'attribution et la catégorisation de ces fonctions peuvent donc varier suivant les hautes écoles et **chacune des HEP se positionnera individuellement au sein de cette systématique**.

Comme les dénominations de ces fonctions sont différentes d'une HEP à l'autre, elles ne sont pas utilisées dans le présent document. Pour faciliter la lecture, la typologie suivante est utilisée : **corps professoral, collaborateurs et collaboratrices scientifiques et personnes venant de la pratique**. Ces fonctions sont toutefois liées à des activités et ne se réfèrent pas explicitement à des fonctions précises.

Une **graduation** a été effectuée pour chaque type de fonction (par ex. de B2 à B1) si une délimitation claire entre les diverses tâches et conditions s'avérait nécessaire. Des graduations supplémentaires sont possibles, mais elles peuvent également être supprimées. Précisons encore que les conditions présentées sont tributaires des fonctions interinstitutionnelles actuelles.

Tant au niveau de ses activités que de ses tâches, le personnel scientifique des HEP se distingue souvent du personnel effectuant en premier lieu des tâches administratives. En conséquence, les possibilités de carrière de ces deux catégories de personnel sont différentes. A l'instar du Rapport CHES, le présent rapport se limite au seul domaine scientifique.

La **distinction entre les carrières de direction et les carrières de spécialisation** est de nature purement théorique. Elle permet la visualisation des différents profils correspondant au *corps professoral*. Dans la pratique, on trouve cependant aussi des formes hybrides. L'attribution à une carrière de direction ou à une carrière de spécialisation est effectuée sur la base des fonctions individuelles existant au sein d'une HEP.

## Typologie

<b>Corps professoral</b>	
<b>Direction</b>	<b>Spécialisation</b>
<p><b>A1a</b></p> <p><b>Tâches de direction stratégiques et opérationnelles au niveau des hautes écoles.</b></p> <p>Personnes dirigeant une unité d'organisation et assumant des responsabilités dans la mise en œuvre du mandat de prestations de la haute école.</p> <p><b>Conditions :</b> personnes disposant – en complément aux conditions mentionnées sous A2- d'une longue expérience pratique et de direction dans le domaine de la recherche et/ou de l'enseignement et de qualifications en gestion et en leadership.</p>	<p><b>A1b</b></p> <p><b>Direction et promotion des collaborateurs et collaboratrices</b></p> <p>Tâches de direction spécialisées dans un domaine stratégique de l'enseignement, de la recherche et du développement faisant partie du quadruple mandat de prestations de la HEP.</p> <p><b>Conditions :</b> personnes au bénéfice – en complément aux conditions mentionnées sous A2 – d'une carrière exceptionnelle, d'une expérience professionnelle attestée, d'une expérience de direction approfondie et disposant d'une réputation correspondante. Connaissance dans le domaine de la didactique des hautes écoles, lien entre science et pratique sur la base de qualifications scientifiques solides, expérience approfondie dans le domaine professionnel et expérience de direction spécialisée.</p>
<p><b>A2a</b></p> <p><b>Direction d'une unité organisationnelle et responsabilité en matière de gestion des finances et du personnel</b></p> <p>... dans le cadre d'un mandat de prestations ou du quadruple mandat de prestation, soit dans un domaine thématique, soit dans le support scientifique.</p> <p><b>Conditions :</b> Personnes disposant – en complément aux conditions mentionnées sous A3 – d'expériences dans la gestion de projets de recherche et/ou dans l'enseignement et le développement de curriculums ou de projets de développement de hautes écoles ; en outre, elles possèdent des compétences en gestion et en leadership.</p>	<p><b>A2b</b></p> <p><b>Compétence spécialisée et thématique</b></p> <p>... dans le cadre d'un mandat de prestations sans responsabilité dans les domaines des finances et du personnel ; possibilité d'exercer une activité dans un domaine de prestations supplémentaire.</p> <p><b>Formation initiale et continue :</b> pleine responsabilité dans l'enseignement. Direction de modules ou de groupes de modules nécessitant une coordination très importante et une grande responsabilité thématique ou direction d'une filière d'études.</p> <p><b>R&amp;D/prestations de services :</b> acquisition, direction et valorisation de portfolios de projet complets et exigeants dans le domaine de la R&amp;D et/ou des prestations de services.</p> <p><b>Assistance des domaines de prestations et du développement des hautes écoles :</b> responsabilité conceptuelle en matière de développement des hautes écoles (par ex. gestion de la qualité).</p> <p><b>Conditions :</b> personnes disposant – en complément aux conditions mentionnées sous A3 – d'une expertise spécialisée exceptionnelle dans un domaine de recherche et/ou d'enseignement et d'expériences dans un autre domaine de prestations.</p>
<p><b>A3</b></p> <p><b>Activité autonome et globale dans au moins un mandat de prestations</b></p> <p><b>Formation initiale et continue :</b> activité autonome et globale dans l'enseignement, comprenant les tâches suivantes : responsabilité de modules, intégration des connaissances dans la R&amp;D appliquée et dans l'enseignement.</p> <p><b>R&amp;D/prestations de services :</b> acquisition, organisation et publication dans les domaines de la R&amp;D et des prestations de services.</p>	

**Assistance des domaines de prestations et du développement des hautes écoles :** responsabilité dans des domaines du quadruple mandat de prestations et du développement des hautes écoles.

**Conditions :** formation scientifique complète (au minimum master avec profil correspondant) – par ex. master en didactique des disciplines – lien spécifique avec le domaine professionnel, autrement dit : double profil de compétences. Suivant le domaine d'activité : compétences spécifiques, par ex. doctorat en didactique des disciplines ou titre équivalent en R&D, didactique des hautes écoles pour les personnes exerçant une activité dans le domaine de l'enseignement, compétences de conseil en matière de prestations de services. Expérience qualifiée approfondie en enseignement et/ou en R&D.

### **Collaborateurs et collaboratrices scientifiques**

#### **B1**

#### **Traitement autonome de projets et/ou direction de sous-projets**

... dans les domaines de la R&D appliquée ou des prestations de services et/ou tâches d'enseignement. Traitement autonome de tâches exigeantes comprenant la résolution de problèmes analytiques et/ou conceptuels.

**Formation initiale et continue :** exécution autonome de tâches d'enseignement. Accompagnement des travaux des étudiantes et étudiants de façon adéquate à leur niveau (travaux de projet, travaux de BA et de MA).

**R&D/prestations de services :** direction autonome de (sous-)projets dans les domaines de la recherche et développement appliquée et les prestations de services ; acquisition et traitement de documents complexes ; établissement d'expertises et de rapports ; élaboration de publications scientifiques.

**Third space :** direction de sous-projet dans le domaine de l'assistance scientifique ; participation au développement des hautes écoles.

**Conditions :** formation scientifique complète (au minimum master), par ex. master en didactique des disciplines. Suivant le domaine d'activité : compétences spécifiques (p.ex. doctorat en didactique des disciplines ou titre équivalent en R&D, compétences de conseil en matière de prestations de services, expérience en lien avec l'enseignement<sup>2</sup>), expérience approfondie en enseignement et/ou en R&D.

#### **B2**

#### **Traitement autonome de (sous-) projets**

... dans les domaines de la R&D appliquée et des prestations de services et/ou assistance au sein de l'institution enseignante et/ou tâches qualifiantes dans l'enseignement.

**Formation initiale et continue :** assistance dans l'enseignement – p.ex. dans le cadre d'un programme de master en didactique des disciplines, assistance lors de l'organisation et la correction d'examens. Accompagnement de travaux d'étudiantes et étudiants au niveau du bachelior.

**R&D/prestations de services :** participation à des projets dans les domaines de la R&D et les prestations de services ; acquisition et traitement de documents exigeants ; participation à des publications scientifiques.

**Third space :** collaboration à l'assistance scientifique ; élaboration de documents de base scientifiques ; collaboration au développement des hautes écoles.

**Conditions :** formation scientifique complète (de façon générale, au minimum master ou titre lent) – par ex. master en didactique des disciplines –, premières expériences en enseignement et/ou en recherche.

#### **B3**

#### **Activités d'assistance scientifique**

... dont les exigences correspondent à un niveau de formation universitaire ou lent ; traitement de projets de R&D appliquée, de prestations de services ou de développement des hautes écoles en suivant des instructions

**R&D/prestations de services :** collaboration à des projets de R&D ou dans le domaine des prestations des services.

**Third space :** collaboration à des projet de développement des hautes écoles ; exécution de tâches de fond, d'organisation ou d'administration scientifique en suivant des instructions.

**Conditions :** formation scientifique complète (au minimum bachelor ou titre lent)

2 Uniquement en cas d'exercice d'une activité dans le mandat de prestations Enseignement. L'étape après A3 suppose un lien avec le champ professionnel dans tous les domaines.

**Personnes venant de la pratique – hautes écoles pédagogiques**  
Personnes qui exercent leur activité hors de la haute école.

Personnes qui exercent une activité pratique et qui apportent leurs compétences pratiques dans l'enseignement et l'encadrement de stages. Elles peuvent également exercer une activité dans la recherche et développement appliquée ou participer à des projets.

**Conditions :** diplôme d'enseignement ou formation de spécialiste dans le domaine professionnel, expérience professionnelle, emploi sur le terrain, éventuellement formation de praticien formateur.

### 3. Carrières au sein des HEP

#### 3.1. Contexte et objectifs

Le modèle de carrières se fonde sur la typologie des fonctions caractéristiques au sein des HEP présentée ci-dessus et montre quelles **possibilités de carrière s'offrent aux divers types de fonction** sans toutefois prétendre à une présentation exhaustive de toutes les possibilités de carrière au sein des différentes institutions. En faisant la description des défis, des conditions et des mesures permettant d'effectuer le passage d'un échelon à l'autre, le modèle présente une nouvelle fois les points communs entre les hautes écoles. Le modèle de carrières ainsi présenté sert d'orientation.

Le développement du personnel s'effectue – dans l'idéal – de manière individuelle en tenant compte des compétences existantes ainsi que des tâches effectives en lien avec la nouvelle fonction visée. Afin d'illustrer ce large éventail de possibilités, nous nous sommes efforcés de prendre en compte le concept présenté par Erika Stäuble dans sa publication *Fachlichkeit in drei Ausprägungen*<sup>3</sup>. Pour ce qui est du personnel scientifique des HEP, Erika Stäuble fait la distinction entre les compétences disciplinaires, les compétences en matière d'application (dans l'enseignement, la recherche ou les prestations de services) et les compétences en lien avec la profession (enseignement et utilisation des savoirs dans la pratique)<sup>4</sup>.

Comme déjà évoqué, le modèle décrit ci-après s'appuie, tant au niveau de sa structure qu'au niveau de son contenu, sur le modèle détaillé dans le Rapport CHES. Cette manière de procéder présente l'avantage de la comparabilité. En effet, il est ainsi possible de renforcer le profil des deux types de hautes écoles, notamment en ce qui concerne l'obtention de subsides et l'organisation des structures externes.

#### 3.2. Modèle de carrières

Par analogie au modèle de carrières des HES, celui des HEP décrit :

- pour les membres de chaque fonction, les **étapes de carrière** possibles ;
- les conditions personnelles et institutionnelles nécessaires;
- les **défis** liés aux différentes étapes de carrière ;

3 Stäuble, Erika : Fachlichkeit in drei Ausprägungen. Ein Diskussionsbeitrag zu Rahmenbedingungen und Herausforderungen der akademischen Personalentwicklung an pädagogischen Hochschulen – In : Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 33 (2015) 3, p. 393-401 – URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-139117

4 Les possibilités de conception et de développement du professionnalisme font actuellement l'objet de deux programmes pilotes spécifiques aux HEP (Tandems corps enseignant HEP – corps enseignant pratique, [Double profil de compétences des HEP](#)) qui sont encouragés dans le cadre du programme PgB P-11, «[Programmes pilotes visant à renforcer le double profil de compétences de la relève des HES et des HEP](#)», durée 2017-2020.

- les **mesures éventuelles** lors du passage d'une fonction à une autre.

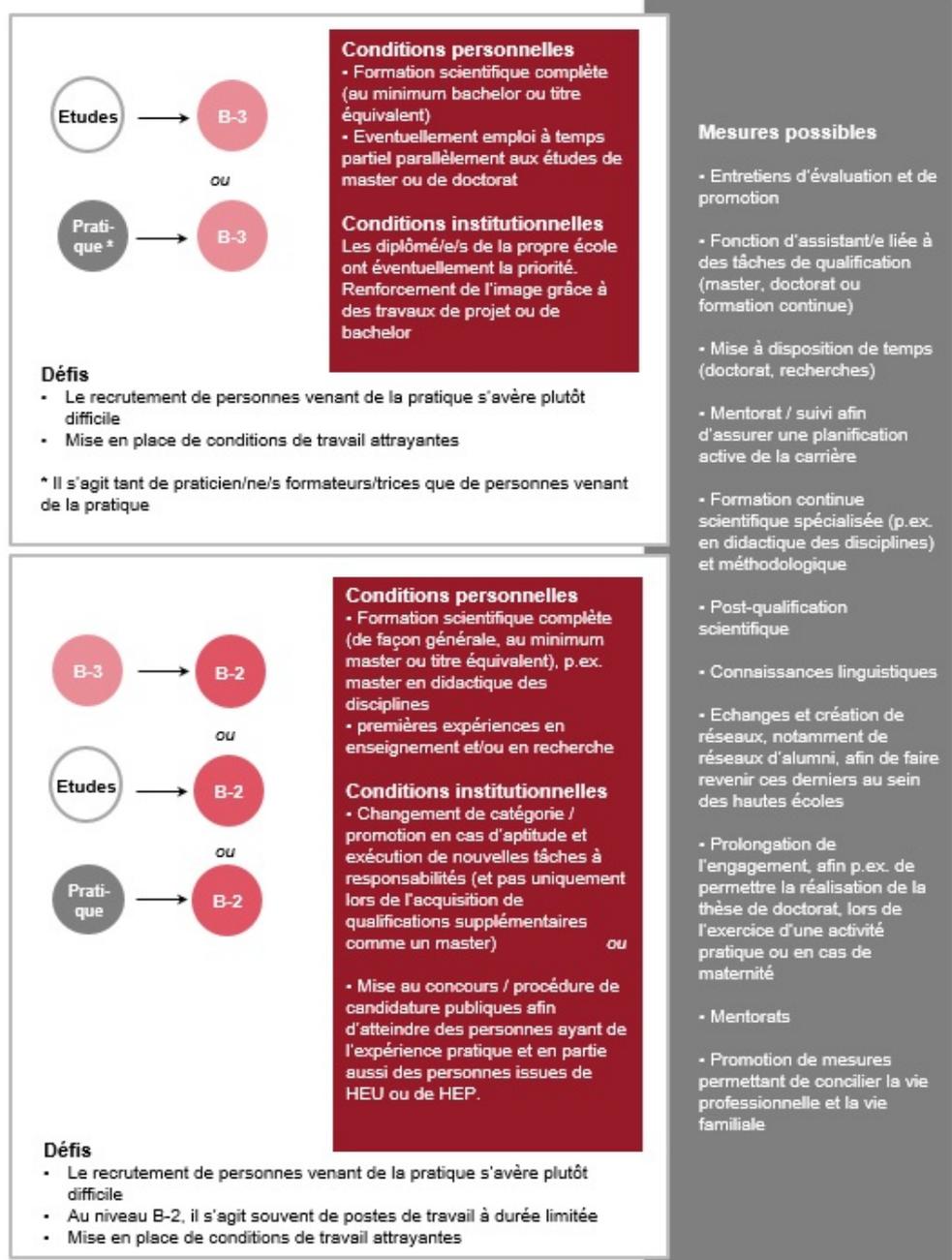
A cet effet, il faut tenir compte des éléments suivants :

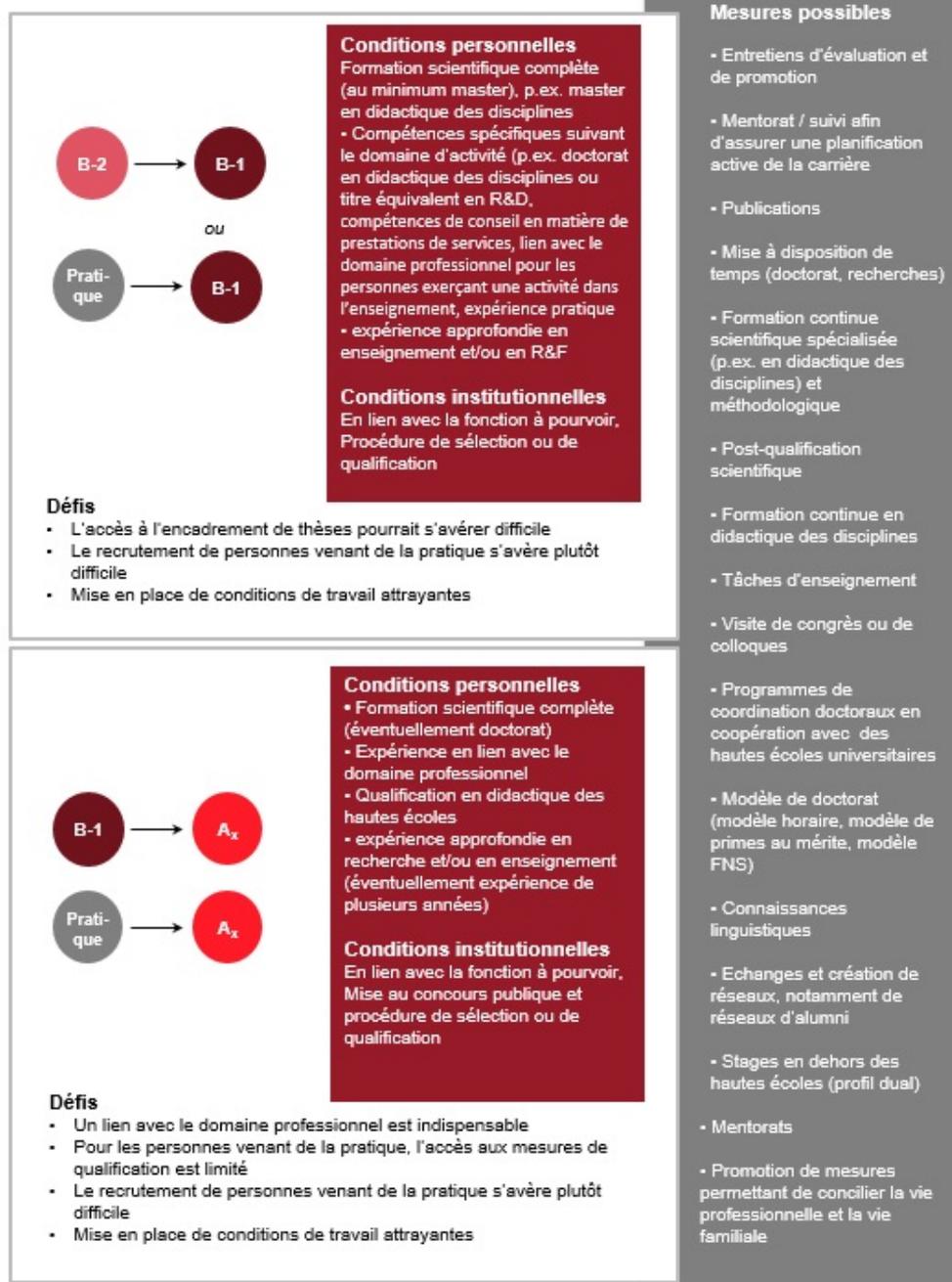
**Etapes de carrières** la promotion dans une autre fonction ne se fait pas de manière automatique. La fonction à laquelle on aspire doit soit exister, soit pouvoir être créée. Nous pensons également ici au changement d'un type de haute école vers l'autre.

**Conditions** celles-ci ainsi que les mesures se rapportent tant au développement professionnel individuel qu'au développement institutionnel.

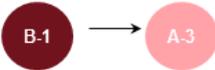
**Mesures** celles-ci ont été nommées, mais non concrétisées, car elles sont mises en œuvre de manière individuelle au sein des institutions.

### Groupe B – collaborateurs et collaboratrices scientifiques





## Gruppe A – corps professoral



**Conditions personnelles**

- Formation scientifique complète (master scientifique, master en didactique des disciplines)
- Qualification dans le domaine professionnel
- Compétences spécifiques suivant le domaine d'activité
- Qualification en didactique des hautes écoles
- Expérience qualifiée et approfondie dans l'enseignement et/ou dans la R&D

**Conditions institutionnelles**  
En lien avec la fonction à pourvoir, procédure de sélection ou de qualification

**Défis**

- Simultanéité de la qualification dans le domaine scientifique et dans le domaine professionnel ainsi que didactique des hautes écoles



**Conditions personnelles**

- Formation scientifique complète (master en didactique des disciplines, master scientifique)
- Qualification dans le domaine professionnel
- Compétences spécifiques suivant le domaine d'activité
- Qualification en didactique des hautes écoles
- Expérience qualifiée et approfondie dans l'enseignement et/ou dans la R&D

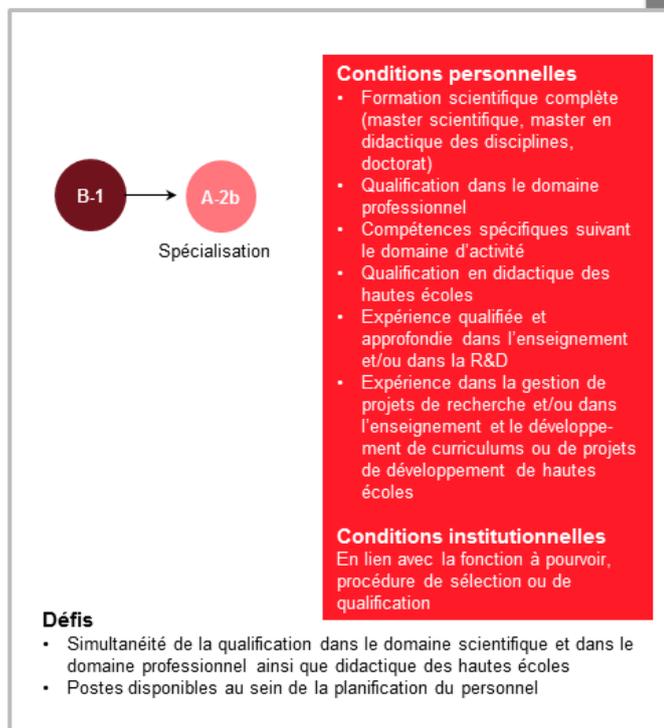
**Conditions institutionnelles**  
En lien avec la fonction à pourvoir, procédure de sélection ou de qualification

**Défis**

- Qualification d'enseignant/e/s à l'aide de l'acquisition d'un deuxième titre universitaire (à l'aide de passerelles après le premier cycle d'études, conciliation de la vie professionnelle et de l'enseignement/la vie familiale);
- Intégration de connaissances pratiques et du lien avec la science sur le plan tant personnel qu'institutionnel

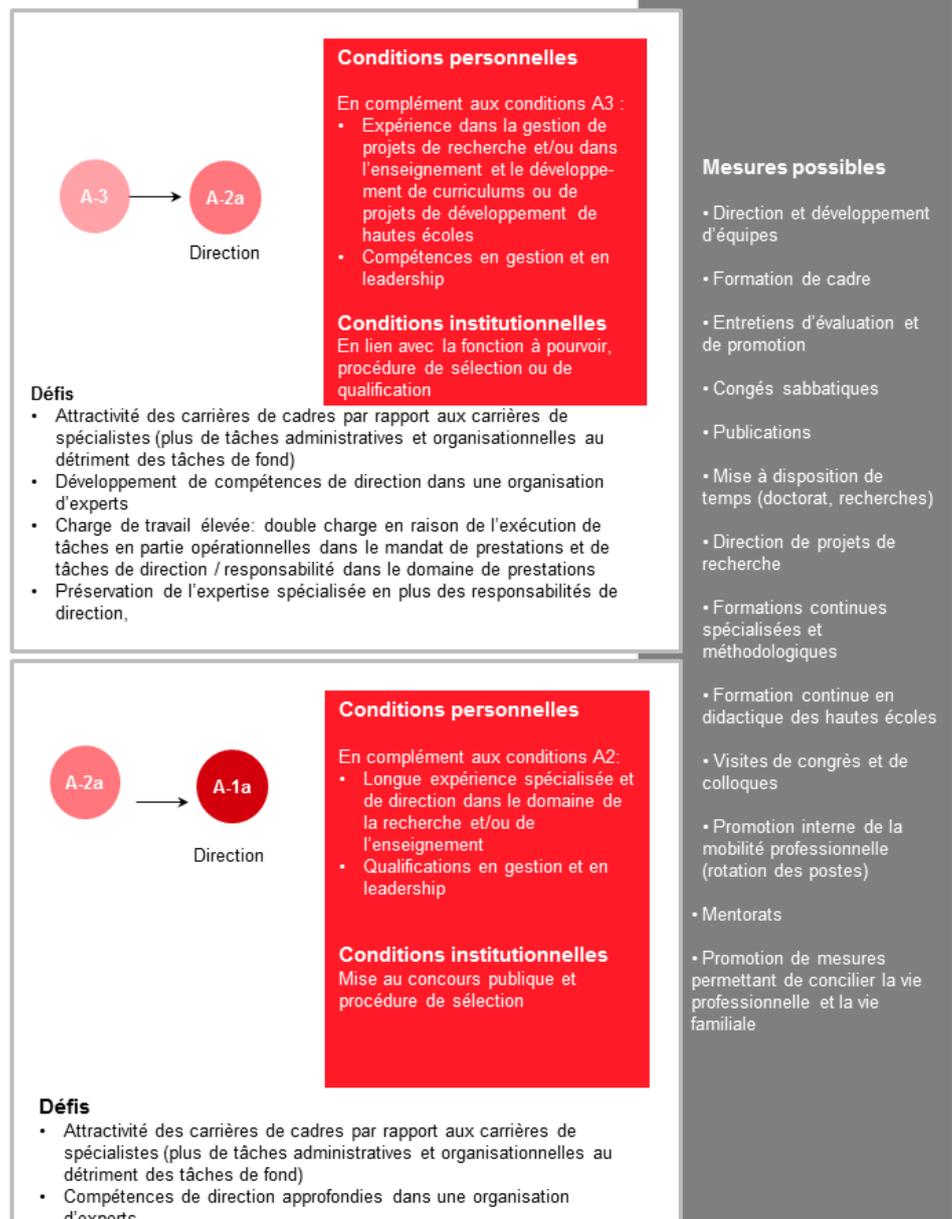
### Mesures possibles

- Etudes de doctorat
- Etudes de master en didactique des disciplines
- Qualification dans le domaine professionnel
- Entretiens d'évaluation et de promotion
- Publications
- Mise à disposition de temps (doctorat, recherches)
- Direction de projets de recherche
- Formations continues spécialisées et méthodologiques
- Formation continue en didactique des hautes écoles
- Visites de congrès et de colloques
- Mentorats
- Promotion de mesures permettant de concilier la vie professionnelle et la vie familiale



### Mesures possibles

- Etudes de doctorat
- Etudes de master en didactique des disciplines
- Qualification dans le domaine professionnel
- Entretiens d'évaluation et de promotion
- Publications
- Mise à disposition de temps (doctorat, recherches)
- Direction de projets de recherche
- Formations continues spécialisées et méthodologiques
- Formation continue en didactique des hautes écoles
- Visites de congrès et de colloques
- Mentorats
- Promotion de mesures permettant de concilier la vie professionnelle et la vie familiale



A-3 → A-2b  
Spécialisation

**Conditions personnelles**  
En complément aux conditions A3 :

- Expertise spécialisée exceptionnelle dans un domaine de recherche et/ou d'enseignement
- Expérience dans un mandat de prestations supplémentaire

**Conditions institutionnelles**  
Lien personnel entre au moins deux mandats de prestations

**Défis**

- Les exigences en matière de conception des responsabilités peuvent différer des possibilités conceptuelles réelles données sur la base des compétences
- Les possibilités permettant de rendre visibles les carrières des spécialistes sont moins nombreuses que celles en matière de recherche & développement
- Création de possibilités de collaboration dans deux mandats de prestations

A-2b → A-1b  
Spécialisation

**Conditions personnelles**  
En complément aux conditions A2 :

- Expérience professionnelle attestée et expérience de direction approfondie
- Compétences permettant de relier la science et la pratique avec, pour toile de fond, de solides qualifications scientifiques, une expérience dans le domaine professionnel de même qu'une expérience de direction spécialisée

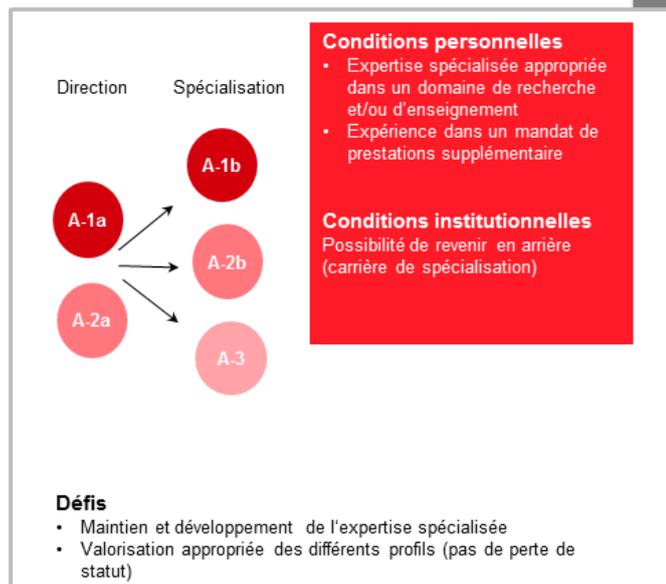
**Conditions institutionnelles**  
possibilités de développement de l'expertise exigée et, simultanément, possibilités permettant de garantir la spécialisation

**Défis**

- L'attestation de compétences exigée nécessite un engagement très important, un esprit d'initiative, une expertise scientifique, des activités de publication et la volonté de mise en réseau
- Conciliation de la vie professionnelle avec les obligations familiales
- Possibilités de développement de l'expertise exigée et, simultanément, possibilités permettant de garantir la spécialisation
- Recrutement de la relève en tenant compte des compétences exigées
- Possibilités de différenciation limitée par rapport aux catégories A2 et A3

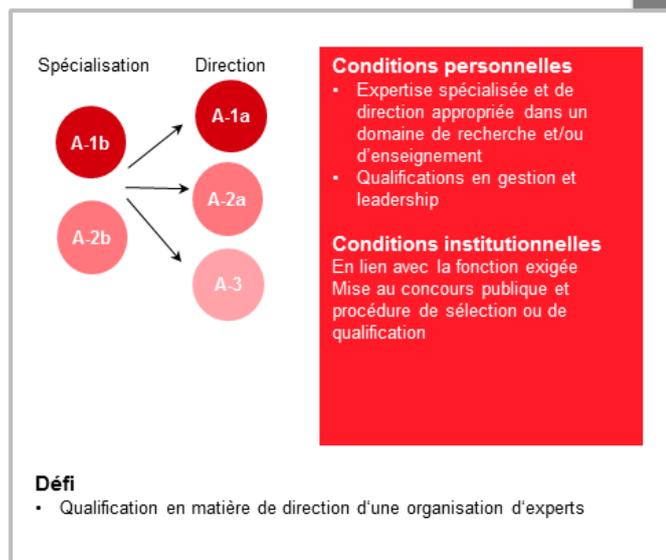
### Mesures possibles

- Entretiens d'évaluation et de promotion
- Direction et développement d'équipes
- Congés sabbatiques
- Publications
- Mise à disposition de temps (doctorat, recherches)
- Direction de projets de recherche
- Formations continues spécialisées et méthodologiques
- Formation continue en didactique des hautes écoles
- Visites de congrès et de colloques
- Promotion interne de la mobilité professionnelle (rotation des postes)
- Mentorats
- Promotion de mesures permettant de concilier la vie professionnelle et la vie familiale



#### Mesures possibles

- Entretiens d'évaluation et de promotion
- Congés sabbatiques
- Publications
- Mise à disposition de temps (doctorat, recherches)
- Direction de projets de recherche
- Formations continues spécialisées et méthodologiques
- Formation continue en didactique des hautes écoles



- Direction et développement d'équipes
- Visites de congrès et de colloques
- Promotion interne de la mobilité professionnelle (rotation des postes)
- Mentorats
- Promotion de mesures permettant de concilier la vie professionnelle et la vie familiale

#### 4. Développement de directives en matière de stratégie du personnel en vue de la promotion de la relève : recommandations

La typologie des fonctions types décrite dans le présent rapport et le modèle de carrières qui en résulte permettent de présenter et de rendre visibles les fonctions ainsi que les possibilités de carrière au sein des HEP aussi bien à l'interne qu'à l'externe de l'institution. Sur la base de ce travail, on peut dégager les recommandations ci-dessous :

1. Une **systematisation** à l'ensemble des HEP de la typologie proposée dans le présent rapport et à sa modélisation facilitent le dialogue sur les objectifs communs et les processus visés.

2. L'**attribution** des fonctions institutionnelles individuelles à l'intérieur de la typologie et du modèle de carrières permet de procéder à des comparaisons et augmente la transparence tant à l'interne qu'à l'externe, et ce, notamment en vue de faciliter l'ouverture du système des HEP envers les autres types de hautes écoles dans le cadre de la promotion de la relève.
3. En se basant sur les défis relatifs aux possibilités de carrières, décrits dans le modèle de carrières, il est en outre possible de dégager des **recommandations concrètes sur le développement de directives en matière de stratégie du personnel**. A cet égard, la **promotion de la relève** joue un rôle déterminant. Comme indiqué dans les objectifs, ces directives en matière de stratégie du personnel doivent favoriser le développement individuel et institutionnel du personnel et des structures au sein des HEP. C'est la raison pour laquelle elles sont rédigées de manière générale.

#### **Conditions d'engagement**

- Contrôle régulier et situationnel des possibilités de création de postes ou de mise à disposition de postes dans le cadre de la planification du personnel.
- Recrutement ciblé de la relève en tenant compte des compétences exigées concrètement, mais aussi des compétences générales supplémentaires susceptibles de favoriser développement des carrières.
- Conception attrayante des conditions d'engagement, notamment dans le but d'attirer des personnes venant de la pratique.
- Diversité lors de la composition des équipes en alternative aux profils intégrés.
- Transformation des postes à durée déterminée en postes à durée indéterminée au niveau des collaborateurs et collaboratrices scientifiques.

#### **Organisation du travail**

- Valorisation appropriée des différents profils (statut).
- Prise en compte des contraintes dues au fait qu'il faut procéder à une qualification dans le domaine scientifique et dans le domaine professionnel.
- Amélioration constante des mesures permettant de mieux concilier les activités professionnelles, les études, l'enseignement et la vie familiale.
- Compensation en cas de cumul des charges à l'aide de tâches en partie plus opérationnelles dans le mandat de prestations et de tâches de direction / responsabilité dans le domaine de prestations.
- Création de possibilités de collaboration au sein de deux ou de plusieurs domaines de prestations.

#### **Carrière de cadre/de spécialiste**

- Création de moyens permettant de rendre visibles les carrières dans l'enseignement par rapport à celles dans la R&D.
- Valorisation de l'attractivité des carrières de cadres par rapport aux carrières des spécialistes.
- Encouragement à l'acquisition de compétences de direction par les personnes effectuant une carrière de spécialiste.
- Création de moyens permettant d'assurer et de développer, outre les responsabilités de direction, l'expertise spécialisée.
- Identification et mise en œuvre d'offres de qualification au niveau des fonctions de direction.

#### **Qualifications supplémentaires**

- Mise en place de possibilités de développement de l'expertise exigée et, simultanément, de possibilités permettant de garantir la spécialisation.

- Création de conditions cadres appropriées afin de faciliter la qualification des enseignantes et enseignants à l'aide de l'acquisition d'un deuxième titre universitaire (p.ex. à l'aide de passerelles après le premier cycle d'études).
- Promotion de l'intégration de connaissances pratiques et du lien avec la science sur le plan tant personnel qu'institutionnel.
- Faire valoir la diversité des possibilités sur le plan professionnel.

#### **Développement organisationnel**

- Echange entre les institutions sur le développement du personnel et des carrières, et ce, également dans le but de promouvoir la mobilité interinstitutionnelle et de développer des possibilités des mesures de qualification communes.
  - Prise en compte de possibilités de carrière alternatives, notamment pour les formatrices et formateurs et le « third space ».
  - Ancrage du développement des carrières dans des entretiens avec les collaboratrices et collaborateurs y compris offre de possibilités de conseil et de soutien.
  - Définition claire des critères de catégories et de passages (transparence).
4. La prise en compte d'autres travaux de la Chambre HEP et le renforcement des liens avec ceux-ci doivent être garantis.<sup>5</sup>

5 Par ex. programmes PgB P-1, P-9, P-11 et options de carrière pour les enseignantes et enseignants.

ANHANG

Laufbahnen an PH – Übersicht

