

swissuniversities

swissuniversities

Effingerstrasse 15, Case Postale

3001 Berne

www.swissuniversities.ch

Carrières dans les hautes écoles spécialisées

Impressum

Mandant	Chambre des hautes écoles spécialisées de swissuniversities
Responsable de projet	Luciana Vaccaro, rectrice de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale HES-SO
Version du rapport	Rapport final, approuvé par la Chambre HES le 29.03.2017
Auteur/e du rapport	Noëmi Eglin-Chappuis, gestion du projet, Secrétariat général de swissuniversities

Table des matières

Préface	4
1. Fonctions et carrières dans les hautes écoles spécialisées	6
2. Fonctions caractéristiques	7
2.1. Contexte et objectifs	7
2.2. Typologie des fonctions caractéristiques	8
3. Carrières HES – perspectives et défis	10
3.1. Contexte et objectifs	10
3.2. Modèle de carrières	12
4. Bilan	17

Abréviations

CSEC-E	Commission de la science, de l'éducation et de la culture du Conseil des Etats
CTI	Commission pour la technologie et l'innovation (à partir de 2018: Innosuisse)
FNS	Fonds national suisse
HES	Hautes écoles spécialisées
HEU	Hautes écoles universitaires
LEHE	Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles
Ra&D	Recherche orientée vers l'application et développement

Préface

Avec leur profil orienté vers la pratique et basé sur les sciences, les hautes écoles spécialisées constituent un pilier central du système dual de la formation et de la recherche suisse. Ce système est marqué par la qualité, la complémentarité et la perméabilité. S'engageant à rendre plus clair ce profil et à lui donner une excellente assise pour les années à venir, les HES se concentrent particulièrement sur l'encouragement de la relève scientifique.

Il est de leur responsabilité de former du personnel qualifié pour l'économie et la société ; en conséquence, la plupart des diplômé·e·s quitte la haute école après l'obtention du diplôme. Dans le même temps, les HES contribuent à la formation de leur propre relève. Elles forment donc également des talents scientifiques au double profil de compétence (scientifique et pratique) qui fournissent d'excellentes prestations en recherche et en enseignement et qui participent au développement et au positionnement des HES et de leurs disciplines.

Il est donc essentiel que les HES encouragent encore davantage leur propre relève et qu'elles arrivent à faire revenir dans leurs hautes écoles des personnes travaillant dans la pratique. Elles n'y arriveront qu'à travers un encouragement de la relève bien ciblé et orienté vers le profil HES.

Le rapport « Carrières dans les hautes écoles spécialisées » constitue une base pour relever ce défi. Il synthétise les fonctions existantes dans les HES individuelles sous forme d'une typologie commune, afin de présenter la composition du personnel HES, les étapes de carrières possibles ainsi que les défis liés à chacune de ces étapes. Le rapport constitue ainsi un cadre d'orientation pour la relève et sert de référence aux HES qui planifient et mettent en œuvre des mesures d'encouragement de la relève. Il permet notamment de formuler les conclusions suivantes :

Malgré la multitude remarquable de tâches assumées par le personnel des HES, la structure du personnel HES repose sur une conception commune englobant le corps professoral, les collaborateurs et collaboratrices scientifiques et artistiques ainsi que les personnes venant de la pratique. Cette conception commune est notamment fondée sur des procédures établies, réglant par exemple le passage d'une fonction à une autre. L'expérience pratique est une exigence centrale dans le développement de carrière – la relève acquiert donc une part importante de ses qualifications en dehors de la haute école.

Ce double profil de compétences du personnel HES suscite une série de défis. D'une part, il est impossible de décrire des carrières toutes tracées. En outre, le modèle ne permet pas d'attribuer de manière univoque les fonctions identifiées dans ce document à des classifications externes de la relève (par exemple du Fonds National ou de l'Office fédéral de la statistique) comme par exemple les postes de qualification ou les postes permettant de diriger des projets, mais doit, au contraire, être interprété de manière différenciée. D'autre part, le catalogue des exigences afin d'atteindre les fonctions décrites est complexe puisque ces dernières requièrent non seulement de l'expérience pratique, mais aussi une formation scientifique fondée et, selon la fonction envisagée, de l'expérience en management. Cette complexité nécessite donc des concepts innovants en matière d'encouragement de la relève. Par ailleurs, si les carrières internes sont possibles, elles n'existent que lorsque la relève peut acquérir de l'expérience pratique sans pour autant perdre le lien avec la haute école.

C'est cette dernière approche que le programme « programmes-pilotes en vue de renforcer le double profil de compétences de la relève des hautes écoles spécialisées et des hautes

écoles pédagogiques » (contributions liées à des projets 2017-2020) examine. Il soutient le développement et l'implémentation de modèles d'encouragement de la relève spécifiques aux disciplines qui, si leur succès se confirme, seront intégrés dans les programmes d'encouragement de la relève des institutions concernées. Nous nous réjouissons de découvrir les expériences faites dans le cadre de ce programme !

Finalement, au nom de la chambre des hautes écoles spécialisées de swissuniversities, nous tenons à remercier chaleureusement la commission ad-hoc qui a élaboré le présent rapport.

swissuniversities



Prof. Dr. Crispino Bergamaschi
Président de direction Fachhochschule
Nordwestschweiz FHNW
Président de la chambre des hautes écoles
spécialisées



Dr. Luciana Vaccaro
Rectrice de la Haute Ecole Spécialisée de
Suisse Occidentale HES-SO
Cheffe de projet « Carrières dans les
HES »

1. Fonctions et carrières dans les hautes écoles spécialisées

Le présent rapport fournit un aperçu des catégories de personnel scientifique des hautes écoles spécialisées (HES) suisses ainsi que des possibilités de carrière s'offrant à lui. Il contient :

- une typologie des fonctions caractéristiques¹ des HES, décrivant les profils des collaboratrices et collaborateurs et constituant ainsi une base de compréhension commune à toutes les HES suisses ;
- se basant sur cette typologie, un modèle de carrières décrivant les perspectives, défis et mesures lors du passage d'une fonction à une autre.

swissuniversities

Les résultats du présent rapport reposent sur les travaux effectués par l'ancienne Conférence des recteurs des hautes écoles spécialisées suisses jusqu'à la fin de l'année 2014 et par la chambre des hautes écoles spécialisées à partir de 2015². Visant à promouvoir la relève scientifique au profil spécifique HES, ces travaux ont mis en évidence la nécessité de **rendre visible le modèle HES et de l'expliquer** – une nécessité que souligne également le rapport de la Confédération sur l'encouragement de la relève scientifique en Suisse³. Il convient ainsi d'expliquer le modèle HES aux bailleurs de fonds (les cantons, la Confédération, les organes d'encouragement de la recherche notamment) afin de créer une base permettant de concilier les modalités des instruments d'encouragement avec la structure des carrières au sein des HES. Par ailleurs, les descriptions permettront d'aiguiller l'orientation de la relève, cette dernière étant particulièrement hétérogène (il s'agit non seulement de la relève propre aux HES que ces dernières souhaitent recruter de manière soutenue et ciblée, mais aussi de la relève issue d'autres types de hautes écoles ou de personnes issues de la pratique que les HES souhaitent engager, voire réengager). De cette manière, ces descriptions ont pour objectif de favoriser l'encouragement de la relève spécifique au profil HES caractérisé par le double profil de compétences professionnelles et scientifiques. Last but not least, elles servent de base de référence commune en termes de fonctions caractéristiques et de modèle de carrières possibles lors de discussions entre les HES elles-mêmes.

A ce stade il nous paraît important de préciser que les résultats présentés représentent une **photographie de la situation** à un instant T (2015/16). Les fonctions et les modèles de carrières dans les HES sont actuellement discutés au sein de différentes HES. Le 'système' décrit ne doit donc pas être considéré comme 'gravé dans le marbre' mais est en évolution permanente. Le présent rapport ne souhaite aucunement refreiner ou empêcher tout type de développement.

La typologie ainsi que le modèle de carrières se limitent au personnel scientifique – le personnel administratif et technique n'est pas pris en compte.

- 1 Comme la notion de 'catégorie de personnel' préalablement choisie pour le projet est déjà 'utilisée' - notamment par l'Office fédéral de la statistique – et que son utilisation pourrait suggérer que le présent rapport définit des catégories, il a été décidé de la remplacer par la notion de 'fonctions caractéristiques' HES.
- 2 On trouvera notamment un aperçu de ces travaux dans la proposition de projet lié aux contributions pour la période 2017-2020 (selon la LEHE) « Programmes-pilotes en vue de renforcer le profil de double compétences pour la relève des hautes écoles spécialisées et des hautes écoles pédagogiques ».
- 3 « La grande hétérogénéité des domaines d'activité reflète le caractère très diversifié du paysage des hautes écoles spécialisées, marqué par de nombreux domaines de spécialité et d'activité (...). Cette forte hétérogénéité des catégories de personnel et des domaines d'activité entrave toute vue d'ensemble. » Le rapport recommande notamment une clarification et une uniformisation des catégories de personnel et des répartitions des tâches et une analyse périodique de la structure du personnel académique et des parcours de carrière de la relève. Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (2014) : Mesures pour encourager la relève scientifique en Suisse. Rapport du Conseil fédéral en exécution du postulat CSEC-E (12.3343), p. 66.

2. Fonctions caractéristiques

2.1. Contexte et objectifs

La typologie établit une vue d'ensemble du modèle HES et constitue la base du modèle de carrières présenté dans le chapitre suivant. Elle montre que les structures du personnel au sein des HES – indépendamment des divergences liées à la mise en œuvre et aux dénominations utilisées par les différentes écoles – se fondent sur une base commune. Elle peut ainsi servir de cadre d'orientation entre et hors des HES et de base pour les futurs travaux relatifs à l'encouragement de la relève.

La présente typologie repose sur une approche explicative et a un **caractère purement descriptif**. L'harmonisation n'est **pas** un objectif du projet ou des travaux y relatifs. **Le haut niveau d'abstraction de la typologie axé sur les objectifs, des tâches et des compétences décrites, a été délibérément choisi afin de souligner les points communs entre les HES plutôt que leurs différences, créant ainsi un cadre de référence qui, malgré quelques divergences, s'applique à l'ensemble des HES.** Ainsi la typologie doit être lue en gardant en tête que toutes les fonctions décrites n'existent peut-être pas telles quelles dans chaque HES.

Précisons en plus que la typologie n'illustre **pas** un passage direct du groupe des collaboratrices et collaborateurs scientifiques et artistiques jusqu'au corps professoral. Il s'agit davantage de montrer que les points de départ et les carrières de ces deux groupes sont différents. De même, les descriptions standards, notamment concernant les expériences professionnelles et de recherche, ne doivent pas être considérées comme limitatives et n'excluent pas des modèles de carrière moins linéaires. Enfin, nous avons délibérément renoncé à dénommer les différentes catégories. En effet les HES n'utilisent pas la même terminologie et auraient pu attribuer un sens différent aux diverses désignations que nous aurions utilisées.

En tant que cadre de référence, la présente typologie tient compte des réalités des différentes HES, mais elle les simplifie sensiblement. Les fonctions peuvent par exemple comporter différents axes prioritaires - spécialisation enseignement⁴, spécialisation recherche -, dont le schéma ne tient pas compte (voir ci-après). Par ailleurs, celui-ci fait abstraction des conditions spécifiques aux disciplines. Enfin, selon les cas, il n'est pas possible de faire une séparation nette entre d'une part les unités 'corps professoral' et 'collaboratrices et collaborateurs scientifiques et artistiques' d'autre part. En effet les mêmes activités sont parfois exercées par des personnes ayant des fonctions différentes entraînant en partie un chevauchement entre les deux unités (exemples : participation de membres du corps professoral à des projets, coopération de collaboratrices et collaborateurs scientifiques et artistiques à l'enseignement, ceux-ci exerçant, à l'origine, des activités pour des projets ou dans le domaine de la recherche et des services).

⁴ Dans le présent rapport, le terme 'enseignement' comprend la formation de base et/ou la formation continue.

2.2. Typologie des fonctions caractéristiques

La typologie fait la différence entre les trois groupes et sous-catégories suivantes:

A Corps professoral	A-1 Personnes dirigeant une unité d'organisation et assumant une responsabilité étendue dans les quatre domaines de prestation
	A-2 Personnes ayant des responsabilités dans les domaines de prestation formation de base/formation continue et Ra&D/services
	A-3 Personnes ayant des responsabilités dans le domaine de prestation formation de base (activité centrée sur l'enseignement)

- A Corps professoral**⁵ (A1, A2 et A3)
- A1** Personnes **dirigeant une unité d'organisation** (p.ex. direction d'un institut) et **assumant une responsabilité étendue dans les quatre domaines de prestation formation de base, formation continue, recherche orientée vers l'application et développement et services**.
Elles accomplissent des tâches de gestion stratégique et opérationnelle et sont responsables de l'encouragement de la relève.
Elles se distinguent par leur longue expérience professionnelle spécialisée, leur très haut niveau de compétence et d'éventuelles qualifications supplémentaires. Elles disposent d'une large expérience dans le domaine de la gestion de projets de recherche, d'une qualification en didactique des hautes écoles ainsi que des compétences en management et leadership.
- A2** Personnes ayant des **responsabilités dans les quatre domaines de prestation formation de base, formation continue, recherche orientée vers l'application et développement et services** (p.ex. représentation d'une discipline ou d'un domaine particulier important) et, éventuellement, dans d'autres domaines au sein de l'organisation.
Elles disposent d'une expérience professionnelle spécialisée de plusieurs années et justifient d'une compétence professionnelle attestée, d'expériences dans le domaine de la recherche de plusieurs années et d'une qualification en didactique des hautes écoles.⁶
- A3** Personnes **ayant des responsabilités dans le domaine de prestation formation de base** et exerçant éventuellement une activité dans la recherche (activité centrée sur **l'enseignement**).
Ce sont des spécialistes avec une expérience pratique qui disposent d'une qualification en didactique des hautes écoles et d'expériences dans l'enseignement.

⁵ Le terme de « corps professoral » fait référence à la fonction et non au titre de professeur.

⁶ La catégorie A2 représente un profil hybride : ses représentants prennent en charge des tâches opérationnelles, mais aussi des tâches de direction, par exemple dans la recherche.

B Collaboratrices et collaborateurs scientifiques ou artistiques	B-1 Personnes occupant un poste senior qui dirigent des projets... et/ou sont responsables de la planification et de la mise en oeuvre de l'enseignement (activité centrée sur la Ra&D)
	B-2 Personnes occupant un poste junior qui traitent des projets de manière autonome et qui sont actives dans la recherche et/ou l'enseignement (activité centrée sur la Ra&D)
	B-3 Personnes occupant un poste d'assistant.e qui exécutent des tâches qualifiantes et de soutien dans la recherche et l'enseignement

- B Collaboratrices et collaborateurs scientifiques et artistiques (B1, B2 et B3)**
- B1** Personnes occupant un **poste 'senior'**. Elles **dirigent des projets ou des sous-projets de recherche, participent à l'acquisition de projets et/ou sont responsables de la planification et de la mise en œuvre de l'enseignement** (activité centrée sur la recherche orientée vers l'application et le développement).
Ce sont des spécialistes ou des personnes qui disposent d'une expérience professionnelle et de recherche et, éventuellement, d'une formation continue en didactique.
- B2** Personnes occupant un **poste 'junior'**. Elles **traitent des projets de manière autonome et/ou sont actives dans la recherche** (activité centrée sur la recherche orientée vers l'application et le développement).
Elles disposent d'une première expérience professionnelle et, éventuellement, d'une expérience dans le domaine de l'enseignement et de la recherche.
- B3** Personnes occupant un poste **d'assistante et d'assistant**. Elles exécutent des **tâches qualifiantes et de soutien dans la recherche et l'enseignement**.
Elles ont peu d'expérience.

C Personnes venant de la pratique	C-2/3 Personnes qui exercent leur activité hors de la haute école
-----------------------------------	---

- C Personnes venant de la pratique**
Les personnes venant de la pratique sont des personnes travaillant en premier lieu hors des hautes écoles. Une activité pratique complémentaire peut aussi être exercée par les personnes faisant partie d'une autre catégorie de personnel (double profil de compétences), ces dernières ne rentrent toutefois pas dans la catégorie C.
- C2/3** (Correspondant à A2/A3) : Personnes qui **exercent leur activité hors de la haute école** et apportent leur expérience pratique à **l'enseignement**. Elles sont éventuellement aussi actives dans la recherche orientée vers l'application et le développement et dans des projets.

3. Carrières HES – perspectives et défis

3.1. Contexte et objectifs

Comment se présentent les carrières dans les HES ? Dans ce qui suit, nous tenterons de dynamiser la typologie statique des fonctions caractéristiques présentée dans le chapitre précédent afin de démontrer les perspectives qui s'offrent aux membres d'une fonction donnée et les défis lors du passage d'une fonction à une autre. Dans le même temps, à l'aide d'exemples, nous citerons des mesures développées par les HES visant à soutenir, voire faciliter ces passages.

swissuniversities

Tout comme la typologie des catégories de personnel, le modèle de carrières dépasse la description des carrières spécifiques à une HES individuelle, il met l'accent sur les points communs – sans toutefois prétendre à l'exhaustivité. La forme plurielle – nous parlons de carrières – démontre qu'il ne s'agit pas de décrire ou de fixer un seul modèle de carrières. Tout au contraire, les carrières dans les HES sont de nature très diverse, tout comme la relève qui les traverse. Le modèle de carrières sert donc de repère ; il tente de **décrire différentes étapes d'une multitude de carrières possibles ainsi que les exigences et défis liés à ces différentes étapes**. Tout comme la typologie, le modèle renonce à utiliser une terminologie spécifique à une institution donnée, il doit être compris comme un modèle abstrait valable pour toutes les HES. Enfin, le modèle renonce à une différenciation de disciplines ou domaines d'études – même si les carrières dans les HES peuvent se différencier en fonction de logiques disciplinaires différentes.

Tout comme pour la typologie, le modèle carrières ne doit **pas** être interprété comme une 'échelle' dont les échelons seraient à grimper l'un après l'autre. Le modèle décrit les différents points de passage. Il n'exclut d'ailleurs pas les développements personnels à l'intérieur d'une catégorie donnée. Ces développements font partie intégrante du modèle de carrières présentés et font l'objet de mesures appropriées au sein des HES. En outre, les retours dans une catégorie 'inférieure' sont également possibles.

Le passage d'une fonction à une autre se fait en règle générale sur la base d'une procédure de décision, de sélection ou sur appel : même si les conditions définies par le modèle de carrières sont remplies, l'embauche ou la promotion dans une autre fonction (plus élevée) ne se fait pas de manière automatique. Le modèle permet de conclure que :

- les postes du groupe B de collaboratrices et collaborateurs scientifiques et artistiques sont pourvus sur la base d'une mise au concours ou d'une promotion. Si elles ne disposent pas d'une expérience pratique, ces personnes doivent quitter la haute école et gagner de l'expérience pratique afin de progresser – une expérience pratique est nécessaire au plus tard au moment du passage dans le groupe A, corps professoral.
- les postes du groupe A, corps professoral, sont pourvus sur la base d'une mise au concours – et non, ou dans de rares cas seulement, sur la base d'une promotion. Les personnes choisies doivent obligatoirement disposer d'une expérience pratique acquise en dehors de la haute école de plusieurs années ainsi que, en règle générale, d'une qualification didactique qui peut cependant également être acquise après l'entrée en fonction.

Le modèle permet en outre d'observer que les différentes étapes de carrière à l'intérieur du corps professoral (groupe A) sont réglées de manière plus homogène que pour le groupe (B) des collaboratrices et collaborateurs scientifiques et artistiques. Encore une fois, il n'existe pas de carrière toute tracée. Les parcours atypiques (qui ne sont pas décrits dans ce modèle) sont également possibles – selon les disciplines/domaines concernés, ils prennent une importance plus ou moins grande.

Une correspondance directe et absolue des fonctions caractéristiques avec des classifications externes (p.ex. FNS, CTI, ou même modèle spécifique à chaque haute école,...) n'est pas toujours possible de manière univoque.

- **Les postes de qualification** ne sont pas limités à une fonction donnée, mais peuvent coïncider avec plusieurs fonctions. Par exemple, les étudiantes et étudiants Master ainsi que les doctorantes et doctorants sont de manière générale membres des catégories B3 et B2 respectivement – toutefois, il est possible qu'une personne occupant un poste du groupe A3 fasse son doctorat afin de se qualifier pour un poste d'une catégorie plus élevée. Précisons en outre que les personnes sur les postes de qualification – y compris les collaboratrices et collaborateurs scientifiques et artistiques – peuvent être engagées sur un contrat de durée limitée ou de durée illimitée.
- Ainsi, les conditions personnelles décrites dans le modèle, notamment le doctorat, sont à comprendre de manière indicative, les **éléments de qualification équivalents** étant également pris en compte – cela est d'autant plus important que les HES sont attentives à ne pas recruter uniquement des personnes ayant un parcours purement universitaire.
- Les personnes engagées dans le cadre d'un **'Tenure Track'**⁷ (lorsque cet instrument est prévu) sont en transition vers A2. Leur fonction de départ est soit B1 soit A3 (personnes dans A3 menant des activités de recherche et n'étant pas uniquement actives dans la formation de base).
- Les **projets de recherche** ne sont pas déposés et dirigés uniquement par des représentants du corps professoral (groupe A), mais également par des personnes appartenant à la catégorie B1.

La carrière duale : Les personnes du groupe C sont en premier lieu actives dans la pratique. Le passage dans le groupe A (groupe principalement ancré dans la HES, même si une activité parallèle hors HES reste possible) présente des exigences spécifiques difficilement atteignables pour les personnes du groupe C dont le taux d'occupation limité ne leur permet qu'un accès restreint aux mesures de développement du personnel ou aux filières de qualification.

Les conditions-cadres institutionnelles font autorité : Les postes vacants sont mis au concours dans le groupe A, B ou C en fonction des critères opérationnels et/ou stratégiques propres à chaque HES. Les postes existants sont en règle générale repourvus dans la fonction existante ; en même temps, la classification dans une fonction n'est pas garantie à vie pour les collaborateurs concernés. Finalement, l'offre ainsi que les possibilités de développement sont tributaires de la situation financière des autorités de tutelle que sont les cantons.

En raison du quadruple mandat de prestations des HES, les activités et exigences liées aux différentes catégories des groupes A, B et C se recoupent en partie. Ce recoupement peut être une chance, mais il génère également des défis liés au développement du personnel.

7 Un-e professeur-e assistant-e tenure track est un-e professeur-e qui a été engagé-e suite à un processus compétitif, ou exceptionnellement 'sur appel' suivant un processus interne garantissant la qualité de la sélection ; qui est engagé-e avec un taux d'activité de 50% au minimum et sur une durée limitée ; et qui est titularisé-e comme professeur-e sur un contrat stable, à condition de réussir une évaluation selon un processus préétabli.

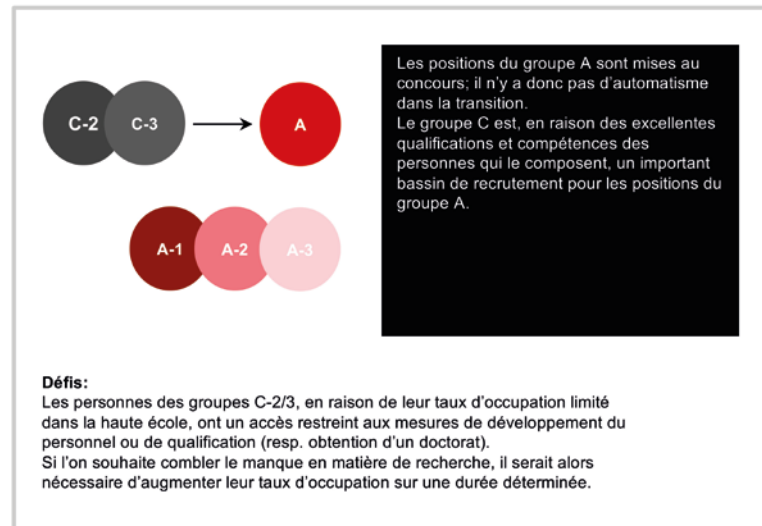
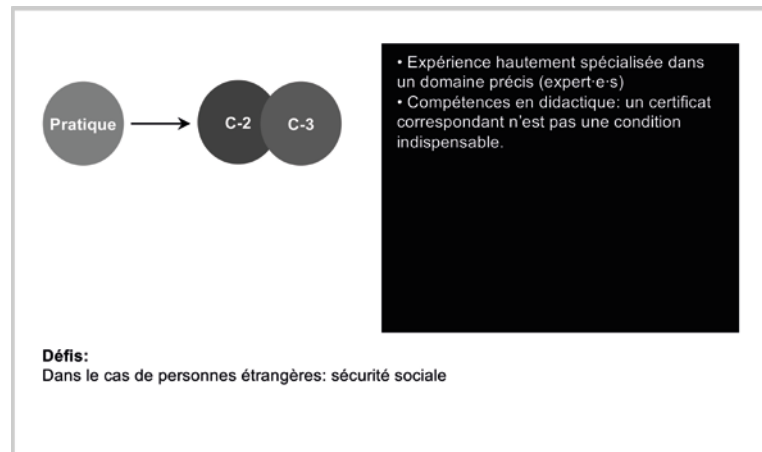
3.2. Modèle de carrières

Le modèle de carrières décrit :

- pour les membres de chaque fonction, les étapes de carrière possibles (de... à) ;
- de quelle manière les collaboratrices et collaborateurs d'une fonction donnée accèdent une autre catégorie (plus élevée) – tout en différenciant les conditions personnelles et institutionnelles ;
- les défis éventuels liés à la position de départ ou au passage à une autre fonction ; ainsi que
- les mesures éventuelles lors de ce passage.

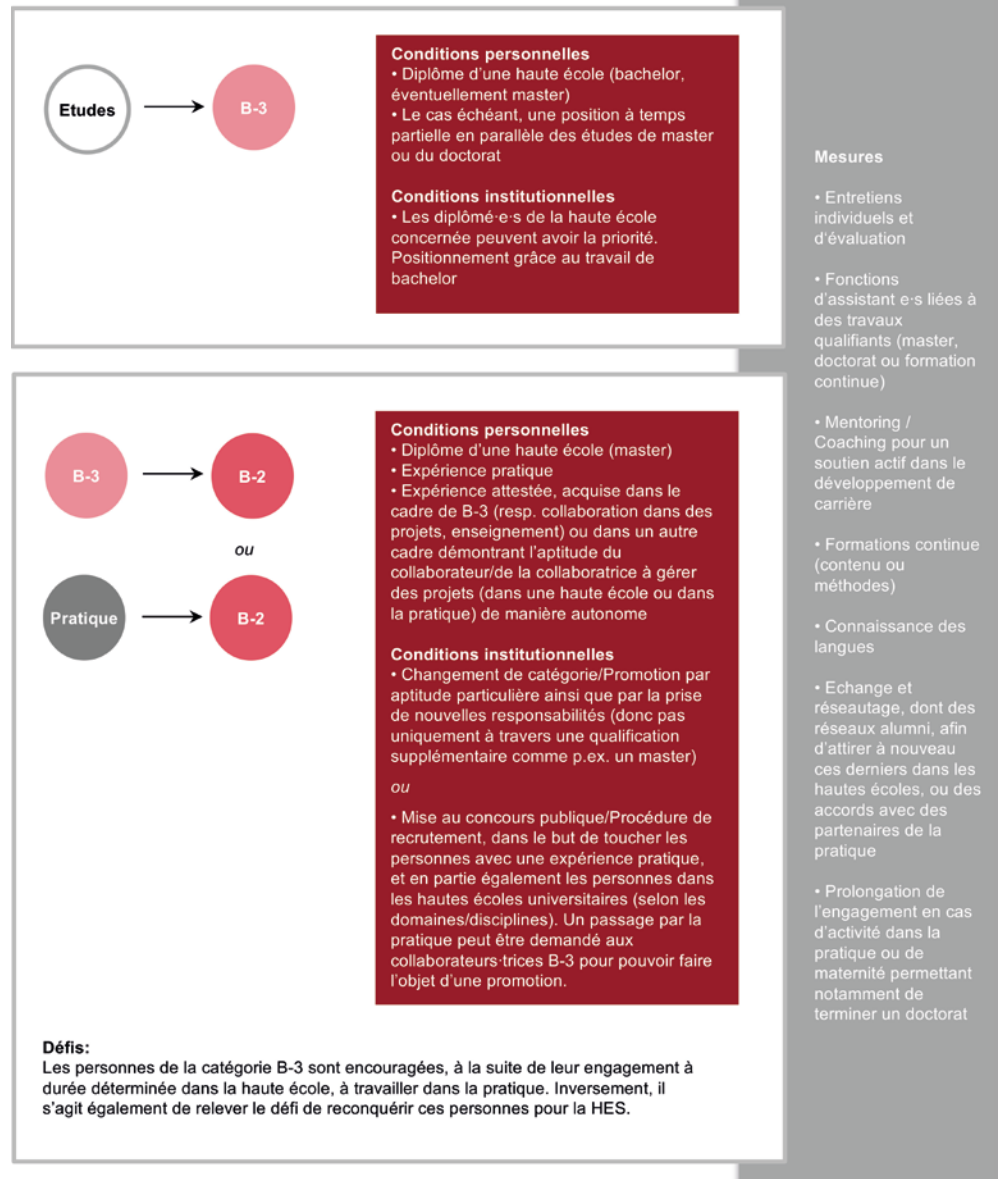
swissuniversities

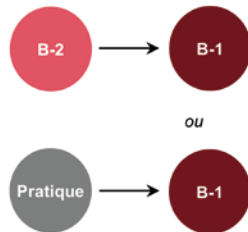
Gruppe C – Personnes venant de la pratique



Groupe B – Collaborateurs et collaboratrices scientifiques et artistiques

swissuniversities





Conditions personnelles

- Diplôme d'une haute école (doctorat ou équivalent souhaité)
- Expérience pratique
- Expérience attestée en recherche (haute école, économie) et éventuellement en enseignement et acquisition de projets

Conditions institutionnelles

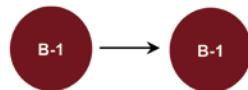
- Changement de catégorie/Promotion de B-2 à B-1 est possible à travers une procédure d'évaluation.
- Souvent ces positions sont repourvues à travers une mise au concours publique/procédure de recrutement.

Défis:

Les positions B-2 sont en règle générale à durée déterminée et amènent donc la problématique de la sécurité sociale manquante.
 Les personnes avec un profil B-2, engagées directement après l'obtention de leur diplôme, doivent, afin de continuer leur progression (particulièrement dans le groupe A), acquérir une expérience pratique.
 Les personnes avec un profil B-2, qui font un doctorat, peuvent être encouragées uniquement dans le cadre d'un projet lié aux intérêts de la HES.
 L'accès à l'accompagnement externe du doctorat (HEU) pour les collaborateurs-trices HES peut être compliqué.

Mesures

- Entretien individuel et d'évaluation
- Mentoring/Coaching pour un soutien actif dans le développement de carrière
- Publications
- Mise à disposition de temps (doctorat, recherche)
- Formations continues (contenu ou méthodes)

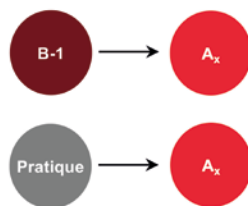


Conditions personnelles: voir ci-dessus
 Les personnes avec un profil B-1 suivent soit une carrière spécialisée dans un domaine/discipline, soit prennent des responsabilités en terme de direction.

Défis:

Comme pour le corps professoral, les personnes de la catégorie B-1 peuvent être actives dans l'enseignement, ce qui soulève des questions de délimitation pour le profil A-3 (surtout quand la position B-1 est à durée indéterminée): expérience et conditions d'engagement différentes, activités en partie analogues.

- Formation continue en didactique
- Tâches dans l'enseignement
- Participations à des congrès et conférences
- Programmes doctoraux en coopération avec des HEU



Conditions personnelles

- Diplôme d'une haute école (éventuellement doctorat)
- Expérience pratique
- Qualification en didactique

Conditions institutionnelles

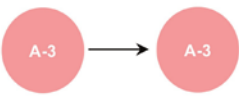
- Mise au concours publique/Procédure de recrutement
- Changement de catégorie/Promotion de A-3 à A-2 impossible (tous les postes du groupe A devant être mis au concours)

Défis:

Les personnes ayant suivi une carrière uniquement interne à la haute école doivent à ce stade pouvoir démontrer d'une expérience dans la pratique. Inversement, les HES s'efforcent de recruter des personnes provenant de l'extérieur de la haute école. Un passage direct de B à A n'est donc pas la règle.
 Dans le cas de personnes qui travaillent dans la catégorie B-1 (éventuellement avec des partenaires externes principalement) et qui ne participent pas de manière structurée à l'enseignement, le transfert recherche ↔ enseignement manque.

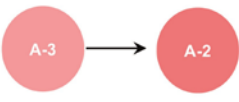
- Modèles pour les doctorant-e-s (temps à disposition, prime d'efficacité, FNS)
- Connaissance des langues
- Echange et réseautage, dont des réseaux alumni
- Stages en dehors de la haute école (profil dual) ainsi que des accords avec des partenaires de la pratique

Groupe A – Corps professoral



Conditions personnelles: voir ci-dessus
Les personnes qui ne font pas de recherche et que n'ont pas de charge additionnelle restent dans la catégorie A-3. Potentiel de développement au niveau horizontal/domaines/disciplines

Défis:
En raison de la complexité du profil et des changements démographiques (pénurie de personnel) des difficultés existent dans une minorité de domaines/disciplines. Le développement personnel et le maintien du personnel restent donc importants. Par ailleurs les hautes écoles sont confrontées au défi de reconquérir les personnes actives dans la pratique (p.ex en musique) ou qui ont quitté la haute école pour une expérience pratique (l'expérience pratique étant centrale pour le groupe A).



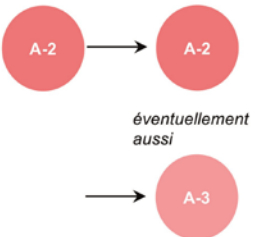
Conditions personnelles

- Diplôme d'une haute école (doctorat ou équivalent souhaité)
- Expérience pratique
- Qualification en didactique
- Expérience attestée en recherche (haute école, économie), en acquisition de projets (réseau correspondant) ainsi que dans l'enseignement
- Capacité à assumer des responsabilités plus importantes dans le domaine de l'enseignement (p. ex. dans un domaine/discipline, point fort)

Conditions institutionnelles

- Mise au concours publique et procédure de sélection
- Changement de catégorie/Promotions sont exceptionnellement possibles – selon les aptitudes spécifiques et en cas de prise de tâches supplémentaires.

Défis: Voir ci-dessus



Conditions personnelles: voir ci-dessus
Les personnes avec le profil A-2 se développent dans leur domaine spécifique de compétences, montent d'un échelon dans leur catégorie – ou retournent dans la catégorie A-3.

Défis:
Grosse charge de travail: les personnes dans la catégorie A-2 ont une double charge comprenant en partie des tâches opérationnelles liées au mandat de prestations ainsi que des fonctions de gestion/responsabilités dans le domaine de prestation. Les HES doivent offrir un ensemble de mesures (conditions d'engagement attractives), afin de pouvoir concurrencer l'économie privée dans le recrutement de talents.

Mesures

- Entretien individuel et d'évaluation
- Congés sabbatiques
- Publications
- Mise à disposition de temps (doctorat, recherche)
- Gestion de projets de recherche
- Formations continues (contenu ou méthodes)
- Formation continue en didactique
- Gestion et développement d'une équipe
- Participations à des congrès et conférences
- Modèle pour les doctorant-e-s (temps à disposition, prime d'efficacité, FNS)
- Encouragement interne de la mobilité professionnelle (job rotation)



Conditions personnelles

- Diplôme d'une haute école (doctorat ou équivalent souhaité)
- Expérience pratique
- Qualification en didactique
- Expérience attestée en recherche (haute école, économie), en acquisition de projets (réseau correspondant) ainsi que dans l'enseignement
- Capacité d'assumer la direction d'une unité d'organisation (établissement, département, institut) ainsi que la responsabilité complète d'un domaine de prestation HES (compétences stratégiques)
- Expérience en gestion et management ou formation continue correspondante

Conditions institutionnelles

- Mise au concours publique et procédure de sélection
- Changement de catégorie/Promotions sont exceptionnellement possibles – selon les aptitudes spécifiques et en cas de prise de tâches supplémentaires.

Défis: Voir ci-dessus

L'expérience dans la direction de projets aR&D ne se mesure pas uniquement à travers la recherche, mais également, selon les domaines/disciplines, à travers divers autres aspects tels que le développement de projets, de pratiques innovantes, de création d'entreprise, etc.

Des exigences spécifiques au domaine/à la discipline peuvent également exister par ex. pour la musique (excellence) ou le travail social (publications).

Les personnes des catégories A-2 et A-1 ont un profil très spécialisé et en même temps polyvalent (compétences spécialisées d'une part et compétences en management, enseignement et recherche d'autre part). Le recrutement de la personne appropriée constitue donc un défi pour la HES.

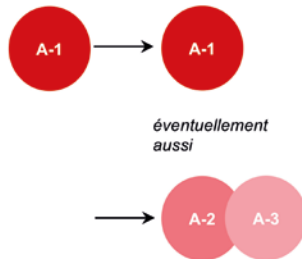
Mesures: Voir ci-dessus et plus particulièrement:

- Offres de formation dans le management et la direction

- Gestion de projets de recherche et autres compétences (p. ex. entrepreneuriales, en communication, en langue)

- Mise à disposition de temps également pour la collaboration internationale et le réseautage

- Postes avec des profils spécifiques à l'encouragement de la relève



Les personnes avec un profil A-1 se développent au niveau du domaine/de la discipline concerné, passent à un échelon supérieur dans leur catégorie – ou retournent dans l'organisation transverse.

Défis: Voir ci-dessus

- Mesures visant à concilier famille et activité professionnelle

4. Bilan

Les difficultés de ce rapport résident d'une part dans le fait que le lien avec le marché du travail rend les carrières HES complexes, et d'autre part elles n'ont encore que très peu été étudiées – notamment la problématique du 'leaky pipeline' (la part de femmes dans la haute école diminue à chaque échelon de la carrière scientifique), qui n'a pas été abordée dans le présent rapport. Les possibilités de passer d'une fonction à une autre ne peuvent être décrites que de manière globale puisque en complément des exigences fixées et des conditions cadres, d'autres facteurs (p.ex. 'soft skills') jouent également un rôle.

Par ailleurs, le présent rapport, comme mentionné dans le chapitre 1, adresse une photographie d'un moment T. Aujourd'hui déjà chaque HES travaille sur des développements qui ne suivent pas obligatoirement le système décrit – il est par exemple pensable qu'à l'avenir le bloc 'collaboratrices et collaborateurs scientifiques et artistiques' d'une part et celui du 'corps professoral' d'autre part se mélangent et ne soient plus clairement délimités.

Les préoccupations des HES restent toutefois les mêmes. A l'avenir également, il sera important de pouvoir recruter du personnel qualifié au profil HES. Dans ce domaine les HES ne sont pas uniquement en concurrence avec les autres types de hautes écoles, mais également et surtout avec l'économie privée et les administrations. Pour que les HES soient compétitives elles se doivent d'offrir, à côté d'une activité gratifiante, des structures d'encouragement de la relève transparentes et des mesures appropriées. Afin de (re)conquérir des personnes de la pratique, outre les mesures présentées dans le modèle, des possibilités d'entrée par étape ou à temps partiel sont par exemple offertes (afin notamment de permettre la poursuite des activités dans la pratique ou la conciliation avec des obligations familiales) ; par ailleurs, les qualifications nécessaires (p.ex. didactique des hautes écoles) peuvent être acquises après l'entrée dans la HES. Ce type de mesures doit être activement communiqué. Afin d'engager et de conquérir du personnel qualifié au profil HES, il est essentiel d'identifier régulièrement les moments critiques et les obstacles notamment aux points d'entrée et de passage.

Pour conclure, il convient de mentionner que, suivant les domaines/disciplines, les besoins et les exigences en matière d'encouragement de la relève sont différents d'une HES à l'autre. C'est la raison pour laquelle les mesures d'encouragement de la relève doivent répondre aux spécificités des domaines/disciplines ou/et des domaines professionnels concernés. C'est précisément l'approche que suit le projet « Programmes-pilotes en vue de renforcer le double profil de compétences pour la relève des hautes écoles spécialisées et des hautes écoles pédagogiques » (contributions liées aux projets 2017-2020). Ce projet vise à promouvoir différents projets pilotes spécifiques aux domaines/disciplines dont l'objectif est le renforcement de la relève au sein du double profil de compétences.