



**Best Practice KFH**

**Formation continue  
relative aux  
fonctions des  
enseignants et du  
corps intermédiaire**

**Formation continue pour  
la recherche et développement, les services  
et la direction**

**à usage interne des HES**

La KFH en a pris connaissance le 31 octobre 2013

## Sommaire

1.	Introduction .....	3
2.	Idées directrices.....	4
3.	Fonctions et compétences .....	5
4.	Formats pour la formation continue .....	6
5.	Indications pour la mise en œuvre .....	7
Annexe A	Bases légales .....	9
Annexe B	Matrice des compétences .....	11
Annexe C	Formats pour la formation continue .....	13
Annexe D	Good Practices.....	15

## 1. Introduction

Les collaborateurs des hautes écoles spécialisées exercent des fonctions très diverses. Aussi bien les quatre missions de prestations des HES que l'extension des tâches que l'on observe souvent, par exemple concernant l'organisation et l'administration, constituent des défis dépassant parfois les compétences traditionnelles des personnes concernées. C'est pourquoi la promotion de la formation continue relative aux fonctions joue un rôle important.

### Concept de la formation continue

Dans les hautes écoles spécialisées, la formation continue au sens du développement du personnel, porte sur trois domaines : la formation continue dans les domaines didactiques, la formation continue relative aux fonctions indépendantes de l'enseignement et la formation continue spécialisée. Le présent concept propose des idées directrices, des recommandations et des exemples pour la formation continue relative aux fonctions uniquement. Il élargit le document existant sur la formation continue dans les domaines didactiques<sup>1</sup>.

Dans ce document, la **formation continue** est le terme générique couvrant toutes les formes du transfert de connaissances et de l'acquisition consciente d'aptitudes et de capacités. Elle peut se dérouler sous forme de cours, de consultations, de séminaires, de travail personnel et de travail en groupe.

### Objectif du document

La formation continue relative aux fonctions a pour objet le développement personnel, le développement du personnel et donc le développement de l'institution. Il s'agit de promouvoir une culture des hautes écoles qui contribue au développement professionnel du corps enseignant, du corps intermédiaire et des cadres. Ce document s'adresse aux institutions membres de la KFH soit aux dirigeants et aux responsables de la formation continue et de la gestion du personnel dans les hautes écoles spécialisées.

Les recommandations ont pour but d'informer les collaborateurs des hautes écoles spécialisées actifs dans au moins une des quatre missions de prestations et ayant besoin de soutien et d'approfondissement dans des domaines hors de la didactique et du propre domaine de connaissances techniques. En font éventuellement partie la recherche et le développement, les prestations de services, le transfert de connaissances et de technologie, la gestion de l'organisation, la gestion de la qualité, l'égalité des chances, l'internationalisation, le développement durable, la direction, la gestion de processus, de projets et de la formation, ainsi que le développement de la haute école et l'encadrement du personnel.

Suite aux idées directrices (chapitre 2), le document contient au chapitre 3 la liste des fonctions possibles et spécifiques dans les hautes écoles. Les aptitudes et compétences à acquérir sont également différenciées selon les fonctions au chapitre 3. Le chapitre 4 décrit ensuite les formats de la formation continue et le chapitre 5 présente des modèles pour la mise en œuvre.

---

<sup>1</sup> Best Practice KFH : Formation continue des enseignant-es des HES – Concept pour la formation continue dans les domaines didactiques – 28 mars 2011

## 2. Idées directrices

La formation continue a une dimension institutionnelle, une dimension personnelle, ainsi qu'une dimension éthique et sociale, compte tenu desquelles elle s'inspire des idées directrices suivantes :

### **La formation continue apporte une contribution au développement de la HES en tant qu'*institution*.**

La culture de travail prévalant dans une haute école spécialisée marque d'une empreinte décisive la qualité de l'enseignement, de la recherche et développement, des services et de la direction. La formation continue *relative aux fonctions* favorise le savoir et le savoir-faire en relation avec les processus de développement de l'organisation et de la qualité. De ce point de vue, la formation continue apporte une contribution importante à la garantie et au développement de la qualité de la formation et des hautes écoles, ainsi qu'au positionnement et à la reconnaissance des HES dans l'environnement national et international.

### **La formation continue apporte une contribution essentielle au développement axé sur les compétences des collaborateurs des HES en tant que *personnes*.**

La formation continue qualifie les collaborateurs chargés des quatre missions de prestations, pour qu'ils jouent un rôle actif dans leur haute école, participent aux développements importants dans leur domaine et leur champ professionnel et pour qu'ils s'y développent. Elle contribue à l'élargissement de leur *compétence à enseigner*, d'une part, et au développement de leur *compétence dans le domaine de la recherche, des prestations de services et de la direction*, d'autre part. Elle promeut le savoir et le savoir-faire pour le transfert du savoir et de la technologie ainsi que pour la réalisation créative de projets qui prennent en compte les évolutions économiques, technologiques, culturelles et sociales et les font progresser. La formation continue soutient l'acquisition de compétences dans le développement des hautes écoles, comme par exemple pour l'accomplissement d'activités d'organisation ou de direction ou la participation dans le cadre de processus de développement des organisations (par ex. prise en charge d'activités de gestion de la qualité, ou de rôles dans des projets extérieurs à sa propre HES).

### **La formation continue donne aux collaborateurs des HES une vue de la *dimension éthique et sociale* de leur travail.**

La formation continue aide les collaborateurs à percevoir de manière différenciée les conséquences sociales et les dimensions éthiques – les chances comme les risques – dans le cadre de l'exécution des quatre missions de prestations. Les HES voient ainsi renforcées leurs possibilités de faire activement face aux évolutions, aux besoins et aux situations problématiques de la société ainsi qu'aux questions éthiques de l'activité professionnelle quotidienne et de thématiser les problèmes de valeurs ainsi soulevés. Cela est particulièrement important pour ce qui concerne les questions de politique de formation, diversité et genre, développement durable, justice, ainsi que d'évaluation des conséquences de la technique, etc. Tout aussi important en tant qu'élément de la formation continue pour les collaborateurs, est le traitement des questions éthiques de tous les jours, qu'elles concernent le quotidien des collaborateurs des hautes écoles en personne ou les activités dans les champs professionnels futurs dans lesquels ils assurent la formation de base ou continue des étudiant-es.

### 3. Fonctions et compétences

Tous les enseignant-es et membres du corps intermédiaire exercent une fonction dans au moins un domaine des quatre missions de prestations des hautes écoles spécialisées. Souvent, ils travaillent dans plusieurs domaines de prestations. Leurs fonctions sont respectivement variées et à plusieurs niveaux. Elles ont une désignation différente selon qu'elles incluent des missions de direction ou non. La matrice à deux dimensions ci-dessous a pour but de présenter les compétences nécessaires pour les différentes fonctions. Elle se veut certes complète mais sans prétention d'exhaustivité.

#### *Matrice de compétences*

	Domaine de la formation de base	Domaine de la formation continue	Domaine Ra&D	Domaine des services
<b>Connaissances techniques</b>	Compétences techniques			
<b>Méthodes</b>	Méthodes d'enseignement / Didactique		<b>1</b> Méthodes de recherche	<b>2</b> Méthodes des services
<b>Direction</b>	<b>3</b> Compétences de direction dans tous les domaines de prestations			
<b>Autres thèmes transversaux</b>	<b>4</b> Compétences transversales dans tous les domaines de prestations			

La matrice de compétences inclut également les compétences qui ne sont pas traitées dans le présent document : compétences techniques et compétences didactiques<sup>2</sup>. L'annexe B contient la matrice détaillée des compétences, avec des exemples relatifs aux différents domaines.

#### *Commentaire sur la matrice de compétences*

##### **1 Méthodes de recherche**

La formation continue relative aux méthodes de recherche doit être axée spécifiquement sur la recherche appliquée et le développement. Elle est donc intéressante pour les chercheurs qui ont acquis en premier lieu une expérience dans la recherche universitaire.

##### **2 Méthodes des services**

Les méthodes dans le domaine de la prestation de services devront être également le thème de formations continues qui pourront porter sur une partie des activités telles que l'acquisition, le marketing ou le développement d'innovations. Elles tiendront également compte de la compétence nécessaire pour organiser une offre intégrale de services, par conséquent le positionnement d'une haute école spécialisée ou d'unités comme les instituts ou les départements en tant que prestataires de services.

---

<sup>2</sup> Voir Best Practice KFH\_ Formation continue des enseignant-es des HES, du 28/3/2011

### **3 Compétences de direction**

Les hautes écoles spécialisées ont beaucoup de points communs avec d'autres entreprises. Cependant, en tant qu'institutions du savoir et organisations d'experts, elles exigent des compétences particulières de la part des dirigeants. Il convient d'organiser en conséquence leur formation continue dans des domaines tels que l'encadrement des collaborateurs et la gestion d'entreprise.

### **4 Compétences transversales**

Certains thèmes transversaux (par ex., Genre/Diversité ou Gestion de la qualité) sont traités par des services créés à cet effet. Pour bien ancrer ces thèmes transversaux dans l'institution, une formation continue devrait également être proposée sur ces thèmes au personnel des hautes écoles.

Sur cette matrice, notamment sur la version détaillée à l'Annexe B, les collaborateurs d'une haute école ou leurs supérieurs hiérarchiques pourront choisir de manière ciblée, le cas échéant, les compétences à acquérir. Cette matrice pourra donc être une aide d'orientation pour l'organisation de formations continues individuelles relatives aux fonctions et pour l'élaboration d'une offre afférente de formations continues.

## **4. Formats pour la formation continue**

La formation continue des enseignant-es est étroitement liée au développement de l'organisation d'une haute école. La mise en œuvre concrète de la formation continue peut s'effectuer sous différents formats. Les formats *On the job*, *Formation continue relative au travail en équipe*, *Filières d'études* et *Cours de formation continue*, *Participation individuelle à des exposés*, *Apprentissage par exploration* et *Conseils individuels* (voir Annexe C) indiquent comment le personnel d'une haute école peut exploiter son temps de formation continue et le mettre au bénéfice de ses activités professionnelles. La formation continue dans les différents formats doit être rendue visible car elle fait partie du travail professionnel.

En disposant convenablement différents formats, il est également possible de réaliser un CAS, un DAS, un MAS ou un EMBA. La qualité de la formation continue doit continuer à se développer et les effets des actions de formation continue doivent être judicieusement mesurés.

## **5. Indications pour la mise en œuvre**

### **5.1 Aide apportée par les organes de direction**

Pour souligner la nécessité de proposer des formations continues pour le développement du personnel des hautes écoles et de l'institution, il convient d'ancrer la formation continue relative aux fonctions dans les textes déclaratifs de la haute école, au sens d'un Commitment (plan directeur, Policy, etc.). Il faut donc que le sujet soit traité au niveau de la stratégie de la haute école. Des objectifs afférents seront formulés pour la mise en œuvre des mesures et l'atteinte de ces objectifs sera contrôlée périodiquement.

Il est indispensable que les membres de la direction, c'est-à-dire la direction même de la haute école, soutiennent la formation continue relative aux fonctions du personnel de la haute école. Dans ce contexte, les membres de la direction peuvent donner l'exemple et, dans le cas idéal, celui de leur propre formation continue relative aux fonctions.

### **5.2 Réalisation**

Pendant la phase de conception d'une offre complète, la formation continue relative aux fonctions est un processus aussi bien Top down que Bottom up. Il est important de s'enquérir et d'analyser les intérêts et les besoins des groupes de personnes concernées. Dans ce cadre, les besoins de collaborateurs/collaboratrices individuel-les, leur potentiel et les besoins de l'organisation seront mis en relation. D'une part, dans le cadre d'une planification stratégique de carrière, les possibilités d'occupation et les mesures de qualification individuelles nécessaires des différents collaborateurs/collaboratrices seront planifiées tôt (entretiens d'état des lieux et d'évaluation). D'autre part, il convient d'établir et d'évaluer les mesures de formation continue en tant que partie intégrante d'un développement d'une organisation et d'une culture.

Il y a lieu de se demander si les offres de qualification seront développées par la haute école, achetées à des prestataires externes en fonction des besoins ou si les personnes concernées seront envoyées chez des tiers externes pour suivre les formations continues. Les critères de décision seront, dans ce cas, de se demander si une offre de formation continue est d'une importance stratégique pour la haute école et jusqu'à quel point elle contribue au développement de la culture de l'organisation. Selon le cas, l'offre ne s'adressera qu'au personnel de la haute école ou sera ouverte à des participants externes. En particulier dans des institutions relativement jeunes, en phase de création ou d'intégration, des formations continues de cadres communes, par exemple, peuvent favoriser ces processus.

Lors de la planification concrète et de la réalisation, il convient d'accorder une grande importance à la sélection des acteurs (intervenant du séminaire, coach, animateur/animateur). Leur acceptation par le public visé est essentielle. Les formations continues développées par des expert-es de sa propre haute école sont parfois bien acceptées, mais peuvent aussi être risquées (conflits de rôles, etc.). Le format de la formation continue est également d'une grande importance. Il sera déterminé selon des critères tels que l'objectif, les possibilités de transfert, les ressources financières et en personnel disponibles, ainsi que les collaborateurs de la haute école concernés.

### **5.3 Financement**

Des ressources financières et en personnel pour la formation continue seront mises à disposition et prévues dans les budgets. Le financement peut être assuré par des moyens propres de la haute école, des contributions des participants aux formations continues ou des moyens tiers. Afin de promouvoir le Commitment et le développement de la culture, il serait favorable de décharger les participants de taxes.

### **5.4 Service interne de consultation**

En complément des offres de formations continues de tous formats (voir Annexe C), il est judicieux de créer un service de consultation. Il peut avoir une fonction de « Broker de formation », conseiller les personnes intéressées et leur indiquer les offres de formation continue internes ou externes. Les responsables chargés de ce service entretiennent un contact étroit avec les prestataires et les institutions similaires, et se tiennent au courant des nouveautés.

## Annexe A Bases légales

La formation continue des enseignant-es des HES prend appui sur des bases légales.

La Loi fédérale sur les HES stipule aux art. 3 et 12 (version du 1<sup>er</sup> janvier 2007) :

### Art. 3 Tâches

1. Les hautes écoles spécialisées dispensent un enseignement axé sur la pratique, sanctionné par un diplôme et préparant à l'exercice d'activités professionnelles qui requièrent l'application de connaissances et de méthodes scientifiques, ainsi que, selon le domaine, d'aptitudes créatrices et artistiques.
2. En complément aux études sanctionnées par le diplôme, elles proposent des mesures de perfectionnement professionnel.
3. Dans leur domaine d'activité, elles se chargent de travaux de recherche-développement et fournissent des prestations à des tiers.
4. Les hautes écoles spécialisées collaborent avec d'autres institutions de formation et de recherche en Suisse ou à l'étranger.
5. Dans l'accomplissement de leurs tâches, elles veillent notamment à :
  - a. Assurer l'égalité effective entre les femmes et les hommes ;
  - b. Eliminer les inégalités qui frappent les personnes handicapées ;
  - c. Assurer un développement économique, social et écologique durable.

### Art. 12 Qualification des enseignants

- 1 Les enseignants doivent être titulaires d'un diplôme d'une haute école, faire preuve d'intérêt pour la recherche et justifier d'une qualification didactique. L'enseignement spécifique aux études requiert en outre une expérience professionnelle de plusieurs années.
- 2 L'autorité de nomination peut, à titre exceptionnel, renoncer à exiger d'un enseignant un diplôme d'une haute école, si sa compétence est prouvée autrement.
- 3 Les hautes écoles spécialisées veillent à assurer en permanence le perfectionnement des enseignants sur les plans professionnel et didactique.

L'Ordonnance sur les hautes écoles spécialisées, OHES, du 11 septembre 1996 (version du 1<sup>er</sup> mai 2009) stipule à l'art. 7 :

### Art. 7 Recherche appliquée, développement et prestations à des tiers

- 1 Les organes responsables des hautes écoles spécialisées veillent à ce que les projets relevant du domaine de la recherche appliquée et du développement soient, en règle générale, réalisés en étroite collaboration avec les milieux issus de la pratique ou d'autres milieux intéressés. Les résultats des travaux de recherche-développement financés par des fonds publics doivent être publiés de manière appropriée.
- 2 Les hautes écoles spécialisées fournissent des prestations à des tiers, notamment sous la forme de mesures de perfectionnement professionnel, de conseils, d'études et d'expertises ainsi que de recherche appliquée et de développement.
- 3 Les prestations à des tiers sont facturées aux prix pratiqués sur le marché. Les organes responsables des hautes écoles spécialisées garantissent la transparence dans la structure des prix.

La 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), du 30 septembre 2011 remplacera à l'avenir la Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées. Deux articles se réfèrent à la qualité de l'enseignement, de la recherche et des services.

#### Art. 27 Assurance et développement de la qualité

Les hautes écoles et les autres institutions du domaine des hautes écoles contrôlent périodiquement la qualité de leur enseignement, de leur recherche et de leurs prestations de services et veillent à l'assurance et au développement de la qualité à long terme.

#### Art. 30 Conditions de l'accréditation d'institution

L'accréditation d'institution est accordée aux conditions suivantes :

- a. la haute école ou toute autre institution du domaine des hautes écoles dispose d'un système d'assurance de la qualité garantissant :
  1. la qualité de l'enseignement, de la recherche et des prestations de services et une qualification appropriée de son personnel,  
etc.

## Annexe B Matrice des compétences

	Domaine de la formation de base (Bachelor, Master)	Domaine de la formation continue	Domaine de la recherche appliquée et du développement	Domaine des services
<b>Connaissances techniques</b>	Connaissances plus larges et plus approfondies dans son propre domaine			
<b>Méthodes</b>	Méthodes d'enseignement (didactique)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodes dans la recherche</li> <li>- Design de la recherche</li> <li>- Recherche qualitative</li> <li>- Recherche quantitative</li> <li>- Programmes d'encouragement : rédiger les demandes</li> <li>- Commercialisation et diffusion des résultats de recherche</li> <li>- Exigences relatives aux méthodes de recherche axées sur l'application</li> <li>- Exigences relatives à la recherche interdisciplinaire ; par ex., fixation de standards communs scientifiques et méthodologiques</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodes des services</li> <li>- Méthodes de marketing</li> <li>- Entretien de vente</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>Direction</b>	- Compétences de direction dans tous les domaines de prestations (par ex., encadrement des collaborateurs, gestion de l'entreprise)			
Niveau intermédiaire de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction en sandwich</li> <li>- Déléguer</li> <li>- Information et entretiens</li> <li>- Direction du personnel, promotion de la relève</li> <li>- Développement d'équipes</li> <li>- Maîtrise et gestion des conflits</li> <li>- Direction latérale</li> <li>- Direction de projets interdisciplinaires et transdisciplinaires</li> <li>- Gestion des processus</li> <li>- Développement de l'institut (stratégie, politique, direction du personnel...)</li> <li>- ...</li> </ul>			
Niveau supérieur de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déléguer</li> <li>- Information et entretiens</li> <li>- Direction du personnel, promotion de la relève</li> <li>- Développement d'équipes</li> <li>- Maîtrise et gestion des conflits</li> <li>- Direction latérale</li> <li>- Gestion des processus</li> <li>- Développement de la haute école (stratégie, politique, direction du personnel, développement de l'organisation, gestion de l'entreprise...)</li> <li>- Gestion de plusieurs projets</li> <li>- ...</li> </ul>			

Autres thèmes transversaux	Domaine de la formation de base (Bachelor, Master)	Domaine de la formation continue	Domaine de la recherche appliquée et du développement	Domaine des services
Gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances de base pour la gestion de projet</li> <li>- Connaissances sur les niveaux et les fonctions dans la gestion de projet</li> <li>- Acquisition de projet</li> <li>- ...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des projets de recherche en coopération</li> <li>- Méthodes de financement</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de projet pour les services</li> <li>- Connaissances spécifiques relatives à la gestion de projet</li> <li>- ...</li> </ul>
Gestion de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation des enseignements</li> <li>- Peer-Evaluation</li> <li>- Autoévaluation</li> <li>- ...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peer-Evaluation</li> <li>- Autoévaluation</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquêtes auprès des clients</li> <li>- Autoévaluation</li> <li>- ...</li> </ul>
Droit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lois applicables</li> <li>- Règlements d'études</li> <li>- Procédures (par ex., recours)</li> <li>- Affaires relatives au droit du personnel</li> <li>- ...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lois applicables</li> <li>- Aspects relatifs aux droits d'auteur</li> <li>- Affaires relatives au droit du personnel</li> <li>- Droit des brevets</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lois applicables</li> <li>- Droit des contrats</li> <li>- Affaires relatives au droit du personnel</li> <li>- ...</li> </ul>
Diversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences pour la Diversité et le Genre</li> <li>- Conditions cadres satisfaisant à la Diversité et au Genre dans l'enseignement</li> <li>- Mise en œuvre active dans l'enseignement (gestion des préjugés, attributions, etc.)</li> <li>- Communication satisfaisant à la Diversité et au Genre</li> <li>- ...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Techniques et méthodes de questionnement adaptées à la Diversité et au Genre</li> <li>- Conditions cadres adaptées à la Diversité et au Genre dans les projets de recherche</li> <li>- Communication adéquate pour la Diversité et le Genre</li> <li>- Connaissances en matière de recherche appliquée sur le Genre</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offres tenant compte de la Diversité et du Genre</li> <li>- Conditions cadres adaptées à la Diversité et au Genre dans les projets portant sur les services</li> <li>- Communication adéquate pour la Diversité et le Genre</li> <li>- ...</li> </ul>
Compétence interculturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normes et valeurs culturelles</li> <li>- Exploitation des différences culturelles</li> <li>- ...</li> </ul>			
Mondialisation et mobilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopération et échange</li> <li>- ...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projets internationaux</li> <li>- Financement</li> <li>- ...</li> </ul>	
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rhétorique,</li> <li>- Langues étrangères</li> <li>- ...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Langues étrangères</li> <li>- Techniques de présentation et de vente</li> <li>- ...</li> </ul>	
Compétence d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétence de recherche</li> <li>- Compétence pour prévenir les plagiat</li> <li>- ...</li> </ul>			
Auto-management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Survival / Hygiène psychologique</li> <li>- Gestion du temps</li> <li>- Work Life-Balance</li> <li>- ...</li> </ul>			

Légende des couleurs : Recommandations dans le présent document

Pas de recommandations dans ce domaine

Recommandations dans le document Best Practice Formation continue didactique

## Annexe C Formats pour la formation continue

### *Questions centrales*

Quels sont les formats de formation continue adéquats ?

Comment le personnel d'une haute école peut-il exploiter son temps de formation continue et le mettre au bénéfice de ses activités professionnelles, compte tenu des quatre domaines de prestations ?

### *Intentions*

Les modèles de formation continue suivants ont pour but de contribuer à professionnaliser le travail par la formation continue. Les propositions ont pour but de

- concevoir la formation continue comme une évidence (motivation intrinsèque) et une invitation lancée aux enseignant-e-s,
- poursuivre l'amélioration de la qualité de la formation continue,
- concilier travail et formation continue,
- mesurer judicieusement la formation continue.

### *Reporting*

- Conditions-cadres :  
Rythme régulier (par ex. bisannuel)  
Simple rapport écrit à l'attention des supérieurs administratifs/hiérarchiques
- Contenus :  
Formulation de la problématique et approche envisagée  
Présentation du résultat, des conclusions  
Temps consacré

**Tableau des formats de formation continue**

	<b>On the job</b>	<b>Formation continue en équipe</b>	<b>Filières d'études et cours de formation continue</b>	<b>Participation individuelle à des exposés</b>	<b>Apprentissage par exploration</b>	<b>Conseil individuel</b>
<b>Approche / possibilités (comment atteindre l'objectif)</b>	Traitement systématique et réfléchi d'aspects constitutifs d'un travail de développement (en intégrant la pratique, l'expérience, la littérature et/ou des résultats de recherche)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsions d'expert-es</li> <li>• Réunions de travail avec animateur / animatrice</li> <li>• Coaching</li> </ul>	Filières d'études (CAS, DAS, MAS) et cours de formation continue en fonction des offres faites par les différentes institutions	Participation à des exposés, conférences, manifestations, etc.	Traitement par investigation d'une problématique (rechercher, réfléchir, verbaliser)	Collaboration spécifique avec des coaches, mentors ou supérieurs hiérarchiques
<b>Objectifs et compétences</b>	Pouvoir soutenir et mener une réflexion sur les travaux de développement dans la haute école	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résoudre des problèmes pratiques</li> <li>• Vivre, élaborer ou perfectionner des méthodes et approches de résolution de problèmes pratiques</li> </ul>	Acquérir et développer des compétences de direction, prestations de service, recherche, communication et des compétences techniques	Se confronter à des résultats et questionnements actuels pour en tirer des impulsions pour sa propre activité (nourriture intellectuelle)	Acquérir et développer des connaissances	Travail sur les défis personnels dans la haute école en se focalisant sur l'objectif et la solution
<b>Exemples</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en charge de nouvelles tâches ou approfondissement et intensification</li> <li>• Diriger un projet de recherche</li> <li>• Mettre en place des processus de qualité</li> </ul>	Traiter des questionnements liés au poste de travail avec l'aide d'animateurs ou d'experts externes, par ex. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eléments d'une nouvelle culture d'apprentissage</li> <li>• Elaborer des critères pour la gestion de la qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de projet</li> <li>• Formation sur la vente</li> <li>• Formation sur la direction</li> <li>• Formation en matière de conseils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à des congrès</li> <li>• Cycle thématiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage par exploration dans le domaine de compétence actuel, individuel ou en équipes</li> <li>• Participation à des congrès en tant qu'intervenant-e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching pour la direction</li> <li>• Accompagnement de projets</li> <li>• Supervision</li> </ul>
<b>Résultats Exemples</b>	Projet de recherche conclu avec succès	Produit (par ex. critères)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificats de participation aux cours</li> <li>• Certificats de formation continue</li> <li>• Diplômes</li> </ul>	Nouvelles perspectives	Exposé ou publication sur les nouvelles conclusions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement visible</li> <li>• Solution visible du problème</li> </ul>
<b>Paramètres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'heures</li> <li>• Produit (par ex., projet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'heures</li> <li>• Information réalisée sur les 'bonnes pratiques' de réunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'heures / nombre de crédits</li> <li>• Certificats et diplômes</li> <li>• Lien identifiable et plausible de la formation continue choisie avec les tâches dans l'institution et les objectifs de l'organisation</li> </ul>	Nombre d'heures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'heures</li> <li>• Exposé ou publication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'heures</li> <li>• Nombre de séances de coaching</li> </ul>

## **Annexe D Good Practices**

Sur le site Internet de la Conférence des hautes écoles spécialisées KFH se trouve une liste commentée d'exemples d'offres de formation continue concernant différentes fonctions dans les hautes écoles spécialisées. On y trouve également des indications relatives aux concepts qui s'y réfèrent. Lien pour accéder à ces « Good Practices » :

<http://www.kfh.ch/index.cfm?nav=4&>

© KFH 2013