

Charte HES-SO sur les carrières du PER

Annexe de bonnes pratiques

HES-SO | Haute école spécialisée de Suisse occidentale | Fachhochschule Westschweiz



INTRODUCTION

La Charte HES-SO sur les carrières du personnel d'enseignement et de recherche (PER) vise à soutenir la mise en œuvre de la Typologie des fonctions adoptée par le Comité gouvernemental en 2014. Elle concerne donc uniquement les membres du PER définis dans la Typologie des fonctions¹. Cette charte pose une compréhension commune et des principes partagés pour le recrutement et la gestion des carrières du PER, tout en tenant compte des politiques RH locales ainsi que des exigences légales ou réglementaires des hautes écoles de la HES-SO qui prévalent.

La Charte HES-SO sur les carrières du PER s'inscrit dans un contexte européen marqué par des changements sociétaux et les principes de la *Charte européenne du chercheur et du Code de conduite pour le recrutement des chercheurs*. Par ailleurs, en tant que signataire de la Déclaration DORA et de l'accord international sur la réforme de l'évaluation de la recherche (CoARA), la HES-SO tient à s'aligner aux principes qui défendent une évaluation plus qualitative de la recherche dans un contexte marqué par la Open Science.

Le PER des HES se distingue par un double profil de compétences qui repose à la fois sur une activité scientifique et un ancrage dans les milieux de pratique ou l'industrie. La carrière en milieu HES peut ainsi être atypique et le chemin pas forcément linéaire. Une valorisation différenciée des parcours par domaine, de la mobilité interinstitutionnelle ou entre emploi académique et monde professionnel est souhaitée.

La Charte HES-SO sur les carrières du PER repose sur les valeurs de respect, responsabilité, autonomie, engagement, développement continu, équité et confiance. Elle entend insuffler un état d'esprit, transmettre un sens partagé et promouvoir la responsabilité institutionnelle et personnelle, individuelle et collective, en matière de recrutement, de réalisation des activités académiques et de développement des compétences pour répondre aux défis d'une société en constante évolution.

Le but de ce document est de proposer des pistes concrètes et des bonnes pratiques afin de permettre aux hautes écoles de s'appropriier localement les principes émis par la Charte. Fruit d'un travail collaboratif du groupe des répondant·es RH académiques, cette annexe regroupe un ensemble d'éléments en termes de pistes, actions ou recommandations favorisant ainsi la mise en œuvre des cinq principes de la Charte. Au-delà des réflexions autour des bonnes pratiques et dans l'optique d'une mise en œuvre des principes de DORA et de CoARA, il s'agit également de construire ensemble et mettre en œuvre des pratiques d'évaluation et de recrutement qui renforcent l'inscription de la HES-SO dans les nouvelles logiques d'évaluation de la recherche et des carrières.

Enfin, cette annexe pose une base en termes de bonnes pratiques mais ne constitue pas une liste exhaustive des actions à mener, ni des spécificités selon les domaines ou les disciplines. Elle pourra être enrichie et adaptée selon les évolutions des pratiques en matière de recrutement et de gestion des carrières.

¹ Le personnel d'enseignement et de recherche de la HES-SO regroupe selon la Typologie des fonctions adoptée par le Comité gouvernemental le 20 novembre 2014 les fonctions suivantes : professeur·e ordinaire HES, professeur·e associé·e HES, professeur·e assistant·e HES, maître d'enseignement HES, chargé·e de cours HES, professeur·e HES invité·e, adjoint·e scientifique ou artistique, collaborateur·trice scientifique ou artistique HES et assistant·e HES.





PRINCIPES DE LA CHARTE

La Charte HES-SO sur les carrières du PER a été adoptée par les employeurs de la HES-SO ainsi que par le Rectorat sur préavis du Comité directeur et de la Commission statutaire. Elle n'est pas contraignante et n'a pas de valeur contractuelle, la politique RH restant de la prérogative des employeurs, mais elle donne un cap vers lequel tendre. Chaque haute école s'engage à la respecter et à mettre en œuvre ses cinq principes à travers des actions concrètes et des bonnes pratiques.

1. ATTIRER LES PERSONNES RÉPONDANT AUX BESOINS DU PROFIL DUAL

- Travailler en milieu HES peut impliquer une diversité des missions et exige un fort ancrage dans le terrain professionnel. Attirer les personnes répondant aux besoins d'une institution au profil dual (académique et professionnel) signifie pour les hautes écoles de promouvoir cette spécificité auprès de son public cible de candidat·e·s et d'en montrer les atouts, et bien sûr d'offrir des conditions de travail qui permettent à chacun·e de s'épanouir et de progresser dans son cadre professionnel.
- Le processus de recrutement est transparent ; les postes font en principe l'objet d'une mise au concours publique. Il favorise l'égalité des chances et la diversité tant au moment du recrutement qu'aux étapes ultérieures de la carrière.
- Des comités de sélection, dont les membres possèdent le profil, l'expertise, les compétences et l'expérience appropriée pour évaluer les candidat·e·s et dont la composition notamment en termes d'équilibre entre hommes et femmes est adéquate, fondent leur proposition sur un ensemble de critères permettant d'apprécier notamment les compétences en lien avec les missions d'enseignement et de recherche et les exigences fixées dans la typologie des fonctions de la HES-SO. Les compétences académiques et professionnelles sont évaluées en fonction de leur valeur intrinsèque, et en termes qualitatifs autant que quantitatifs. A compétences et qualités équivalentes, la préférence est donnée à la personne qui appartient au genre sous-représenté.
- La mobilité, qu'elle soit géographique, interdisciplinaire, issue d'une alternance entre milieux académiques et professionnels, publics et privés, ou encore entre activité professionnelle et formation, est considérée comme une contribution positive au développement de la carrière.
- Les personnes retenues sont accompagnées dans leur prise de fonction.





1.1 Recommandations en matière de recrutement

Le PER des HES se caractérise par le double profil de compétences qui implique à la fois une activité académique et un ancrage sur le terrain professionnel. La HES-SO accorde ainsi une importance particulière au fait d'attirer des personnes ayant le profil adéquat pour assurer ses missions académiques au bénéfice de ses étudiant·es, de ses partenaires et de la société en général.

Les bonnes pratiques et les recommandations listées ci-dessous agissent comme leviers pour le recrutement du PER de la HES-SO et soutiennent donc le premier principe de la charte, à savoir « attirer les personnes répondant aux besoins du profil dual ».

a) Promotion des besoins en profil dual

- ◆ Définir des canaux de communication et de promotion pertinents et diversifiés, permettant ainsi de renforcer les liens avec les milieux pratiques et les partenaires externes
- ◆ Elargir les canaux de publication des offres d'emploi au-delà des réseaux académiques et renforcer la visibilité des HES dans les milieux professionnels
- ◆ Promouvoir les carrières académiques auprès des étudiant·es des hautes écoles à travers les services de soutien en matière de carrière, les pages internet, les portails dédiés aux étudiant·es ou encore la promotion faite par les professeur·es directement
- ◆ Mettre à contribution les réseaux des alumni des hautes écoles dans la promotion des profils recherchés et la valorisation de l'expérience hors HES, y publier les offres d'emploi

les missions et exigences fixées par la typologie des fonctions

- ◆ Définir une présidence ayant comme rôle d'informer et sensibiliser les membres du comité quant aux diverses dimensions touchant le recrutement en cours et aux aspects de confidentialité
- ◆ Garantir la représentation des genres dans les commissions en fixant des critères, par exemple exiger la présence d'au moins une femme dans les commissions de sélection pour les milieux avec une forte représentation masculine, et au moins un homme pour les milieux à forte représentation féminine ; inclure le cas échéant un·e expert·e en égalité
- ◆ Favoriser la présence d'expert·es ayant un profil dual
- ◆ Favoriser une présence RH au sein des comités notamment comme garante du processus et de la confidentialité

Evaluation des dossiers de candidatures

- ◆ Définir des critères d'évaluation en amont à utiliser de manière identique pour l'ensemble des candidat·es
- ◆ Choisir et utiliser des outils de sélection pertinents pour le poste (entretiens structurés, leçon probatoire, etc.)
- ◆ Utiliser des grilles d'évaluation permettant d'objectiver les appréciations
- ◆ Poser des critères d'évaluation de la recherche cohérents avec le narratif de la recherche HES-SO et CoARA, afin d'apprécier à la fois les critères

b) Processus de recrutement

Description du poste

- ◆ Définir les besoins en recrutement en menant une analyse interne et en se basant sur la typologie des fonctions

Commission de recrutement

- ◆ Garantir une composition des commissions de sélection adéquate en termes de diversité (profil, expertise, compétences et expérience) permettant d'évaluer les compétences en lien avec





quantitatifs et qualitatifs, l'orientation vers la pratique, le transfert de connaissances et l'impact professionnel ou sociétal des projets ainsi que la science ouverte

- ♦ Introduire éventuellement de nouvelles pratiques ou outils, par exemple le CV narratif
- ♦ Pour expertiser les compétences scientifiques, prendre en compte l'âge académique² en considérant les périodes passées dans des postes académiques et en excluant les périodes dédiées à la garde des enfants, aux années de pratique professionnelle, etc.

Sélection

- ♦ S'assurer de la représentation des genres au niveau des candidat·es retenu·es pour les entretiens
- ♦ Dans le choix final, privilégier le genre sous-représenté en cas de compétences et qualités égales et favoriser la diversité (parcours, mobilité, culture, etc.)

Communication

- ♦ Favoriser une communication claire et régulière avec les candidat·es tout au long du processus
- ♦ Informer les candidat·es sur les étapes du processus
- ♦ Favoriser le feedback constructif en particulier pour les candidat·es non retenu·es ayant été reçu·es en entretien
- ♦ Désigner une personne dans la commission de recrutement responsable de la communication avec les candidat·es, par exemple une personne représentant les ressources humaines

c) Accompagnement dans la prise de fonctions

- ♦ Définir un plan de carrière lorsque cela fait sens pour la fonction concernée
- ♦ Définir un plan d'intégration et d'accompagnement pour la prise de fonction pour toutes les catégories du PER (accueil, formation, coaching par les pairs et/ou hiérarchie, définition et suivi d'objectifs)
- ♦ Dès l'arrivée, initier les formations ou les mesures de soutien (coaching, mentorat) convenues au moment de l'engagement
- ♦ Fixer des entretiens de suivi et de feedback à un intervalle adéquat

d) Attractivité et marque employeur

- ♦ Créer les conditions de travail pour permettre la réalisation des missions et l'épanouissement personnel et professionnel des collaboratrices et collaborateurs
- ♦ Communiquer de manière claire et transparente sur les conditions de travail, à travers les pages carrières des hautes écoles ou encore de la documentation interne ou externe
- ♦ Dans la mesure du possible, indiquer les conditions de base dans les offres d'emploi ou les communiquer lors des entretiens d'embauche
- ♦ Favoriser la conciliation vie privée-vie professionnelle par des mesures concrètes en adéquation avec le poste comme la flexibilité des horaires, le télétravail, le travail à temps partiel, le jobsharing, etc.

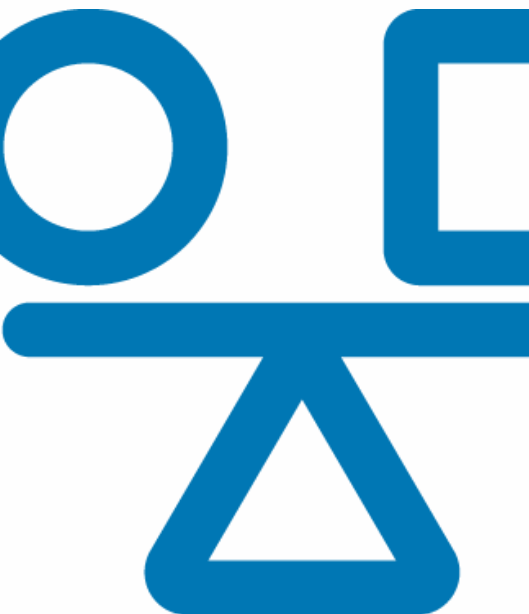
² Voir par exemple les préconisations du FNS sur l'importance de prendre en compte l'âge académique : https://www.snf.ch/media/fr/Of9kzylTRoaTllIN/FNS_age-academique-net.pdf





2. RESPECTER LES PRINCIPES D'ÉTHIQUE ACADÉMIQUE

- La liberté d'enseignement et de recherche est un principe fondamental inscrit dans la loi (LEHE art. 5, al. 1, lois cantonales). Elle s'exerce par chacun·e selon sa fonction, dans le respect d'une part des limites inhérentes aux missions et aux stratégies des hautes écoles et, d'autre part des règles éthiques et de déontologie académique.
- Les membres du PER et les cadres des hautes écoles, veillent ensemble au respect de la liberté académique. Les membres du PER en particulier s'assurent que leurs enseignements et leurs travaux de recherche soient en lien avec les objectifs et les stratégies de leur haute école et du domaine. Ils veillent également, dans une logique de transfert des résultats de leurs activités, à ce que leurs enseignements permettent le développement des compétences visées par les programmes de formation et à ce que leur recherche soit orientée vers les enjeux professionnels et sociétaux.
- La responsabilité professionnelle est attendue de toutes et tous. Elle implique pour chacun·e d'être au fait des réglementations légales, institutionnelles ou académiques régissant d'une part les conditions de travail et, d'autre part l'intégrité académique. Ces réglementations sont facilement accessibles. Elle implique également le respect des exigences liées aux programmes de formation et aux fonds de recherche.
- Concernant l'intégrité académique, le PER et les hautes écoles luttent conjointement contre le plagiat à l'aide d'outils appropriés. Chacun·e s'engage à respecter, dans le cadre de sa fonction, la propriété intellectuelle, les exigences en matière de protection des données et de confidentialité, ainsi que les réglementations régissant les conditions d'enseignement ou de recherche. Selon les principes de l'enseignement, de la recherche et de l'innovation responsables, chacun·e évalue et anticipe les implications potentielles de ses activités. Chacun·e s'engage également à faire bon usage des ressources à disposition et à valoriser et/ou transférer les résultats des activités soutenues par de l'argent public.





2.1 Bonnes pratiques favorisant l'intégrité scientifique et l'éthique académique

Chaque membre du PER agit et exerce sa fonction en respectant un certain nombre de règles éthiques et d'exigences liées aux missions et aux objectifs stratégiques des hautes écoles. Les bonnes pratiques formulées ci-dessous permettent de responsabiliser les collaboratrices et collaborateurs dans leurs fonctions, de les informer quant aux objectifs et aux missions stratégiques des hautes écoles tout en donnant sens à leur contribution. Ces pratiques contribuent également à promouvoir et soutenir une culture d'intégrité scientifique.

a) Liberté académique, missions académiques et objectifs stratégiques

- ♦ Selon la fonction, expliciter la notion de liberté académique, dans les règlements et la documentation, en posant notamment les limites liées aux missions, aux stratégies académiques et aux règles éthiques
- ♦ Décliner les objectifs stratégiques dans les cahiers de charge ou les descriptifs des fonctions du PER
- ♦ Responsabiliser les membres du PER chargé·es d'encadrement dans leur rôle de lien entre les équipes et leurs contributions aux missions et aux objectifs
- ♦ Sensibiliser les membres du PER sur le transfert et la mobilisation des connaissances ainsi que l'impact des résultats de leur travail sur la société

b) Ethique et intégrité scientifique

- ♦ Elaborer des chartes d'éthique et de déontologie, les rendre visibles
- ♦ Promouvoir une culture d'intégrité scientifique et académique
- ♦ Garantir le respect des standards et principes établis par le code d'intégrité scientifique national et les directives internes hautes écoles et HES-SO
- ♦ Proposer régulièrement des actions de sensibilisation et des formations au personnel concerné
- ♦ Désigner une personne référente en matière d'intégrité scientifique chargée entre autres du conseil et de la sensibilisation
- ♦ Rester vigilant face aux situations de manquements à l'intégrité et se référer aux réglementations internes à la haute école pour les traiter
- ♦ Partager les bonnes pratiques entre hautes écoles





3. FAVORISER ET ENCADRER LA RÉALISATION DES ACTIVITÉS ACADÉMIQUES

- Les hautes écoles offrent un environnement d'enseignement et de recherche stimulant et des conditions-cadres favorisant et soutenant la réalisation des activités académiques. Les documents y relatifs sont aisément accessibles.
- Chaque membre du PER déploie son activité académique dans toutes ses dimensions conformément à sa fonction. Le cahier des charges prévoit à la fois la réalisation des missions – y compris les activités connexes – et le développement des compétences, en particulier pour le corps intermédiaire.
- La conduite du PER se base notamment sur des objectifs de nature académique, autant qualitatifs que quantitatifs. La planification des activités répond autant que possible à une logique de charge globale avec une répartition forfaitaire de la charge de travail entre les missions. La charge de travail doit être adéquate et conforme au cahier des charges.





3.1 Pratiques et cadre pour les activités académiques

L'environnement de travail ainsi que ses caractéristiques sont des facteurs importants pour la réalisation des activités de chacun·e. Les bonnes pratiques, qu'elles soient liées à un cadre réglementaire clair, à la communication ou à la culture d'entreprise, soutiennent et favorisent la réalisation des missions académiques.

a) Environnement stimulant et conditions-cadres favorisant la réalisation des activités académiques

- ◆ Disposer des feuilles d'activité impliquant une logique forfaitaire favorisant la liberté académique et permettant la réalisation d'activités académiques diversifiées
- ◆ Mettre à disposition et rendre accessible, via l'intranet ou d'autres canaux, de la documentation relative aux règles en vigueur (directives, procédures, feuilles d'activité, ressources à disposition, etc.)
- ◆ Développer des guides de bonnes pratiques, sur divers thèmes, notamment guide RH pour le personnel encadrant les membres du corps intermédiaire
- ◆ Publier des procès-verbaux et décisions des instances dirigeantes et participatives
- ◆ Proposer des prestations spécifiques conduites par du personnel dédié, en soutien aux activités académiques (soutien au développement numérique, service d'information documentaire, suivi administratif et financier des projets R&I, entretien et développement des ateliers et laboratoires, etc.)
- ◆ Organiser des événements en lien avec les activités académiques (conférences, colloques, représentations, tables rondes, etc.)
- ◆ Augmenter la visibilité des possibilités de financement des activités de recherche
- ◆ Créer des conditions de travail attractives favorisant la conciliation vie privée-vie professionnelle, la flexibilité des horaires, le télétravail, le jobsharing, etc.

b) Déploiement de l'activité académique conformément à chaque fonction

- ◆ Elaborer des feuilles d'activité prévoyant à la fois la réalisation des missions et le développement des compétences, en particulier pour le corps intermédiaire
- ◆ Créer les conditions nécessaires pour le PER afin de l'inciter à être force de proposition et à s'impliquer dans le développement d'axes stratégiques
- ◆ Encourager l'autonomie dans l'accomplissement des missions et activités
- ◆ Proposer des contrats liés à des projets de formation, par exemple pour les assistant·es
- ◆ Développer des formations, ateliers ou encore favoriser les échanges de pratiques en lien avec la Recherche et l'Innovation (en complément de l'offre existante de DevPro) ou l'Enseignement
- ◆ Encourager des chargé·es de cours et maîtres d'enseignement à participer à d'autres missions, notamment celles liées à la recherche





c) Charge globale avec une répartition forfaitaire entre les missions

- ♦ Elaborer des directives sur la feuille d'activité du PER, avec une logique de charge globale et forfaitaire sur la base du Règlement sur la feuille d'activité du PER de la HES-SO³
 - ♦ Mettre à jour les feuilles de charge de manière adéquate et formulées en termes de charge globale forfaitaire et conforme au cahier des charges
 - ♦ Réviser et discuter les feuilles de charge annuellement avec les membres du PER
 - ♦ Mener des entretiens d'évaluation traitant de l'ensemble des missions et du développement des compétences et permettant également au membre du personnel d'évaluer son environnement de travail
- ♦ Mener les procédures de renouvellement de l'engagement pour les professeur·es permettant un point de situation approfondi sur la réalisation des missions et le développement des compétences
 - ♦ Utiliser des critères d'évaluation transparents, aussi bien qualitatifs que quantitatifs en cohérence avec les principes de CoARA
 - ♦ Mettre en place un moyen de visibiliser un potentiel surmenage
 - ♦ Elaborer des guides d'entretien d'évaluation ainsi que des formulaires pour la fixation d'objectifs

³ [Règlement-cadre sur la feuille d'activité du personnel d'enseignement et de recherche au sein de la HES-SO](#)





4. RECONNAITRE ET APPRÉCIER LES COMPÉTENCES DE CHACUN·E DANS UNE LOGIQUE D'ÉQUIPE

- Les membres du PER contribuent à la fois individuellement et collectivement au développement et au rayonnement de leur haute école et de la HES-SO. L'appréciation des activités et compétences du PER tient compte, le cas échéant, de la complémentarité entre les profils et les forces de chacun·e dans une logique d'équipe.
- La culture du feedback entre pairs et avec la hiérarchie est favorisée. Les évaluations sont régulières et peuvent prendre des formes variées. Quand elles sont formelles, elles sont faites par des personnes légitimées pour évaluer le PER. Elles couvrent notamment les activités et compétences pour l'ensemble des missions du PER, y compris, cas échéant, des éléments de management. Les processus sont transparents et connus des personnes concernées.





4.1 Actions soutenant le développement de la HES-SO dans une culture de feedback

Chaque collaboratrice et collaborateur contribue au développement et au rayonnement de la HES-SO et des hautes écoles. Des pistes concrètes permettent de renforcer et visibiliser cette contribution tout en instaurant une culture du feedback.

a) Rayonnement de la HES-SO et les hautes écoles

- ◆ Proposer des formations en leadership dans le but de développer les collaboratrices et collaborateurs qui vont contribuer au rayonnement de la HES-SO et des hautes écoles
- ◆ Favoriser et valoriser la visibilité externe, notamment la présence dans les médias
- ◆ Inciter à partager des résultats de recherche avec les terrains
- ◆ Former et sensibiliser à la vulgarisation de résultats de recherche et à la communication avec les médias
- ◆ Effectuer une évaluation collective des résultats de R&I afin de favoriser la complémentarité et l'interdisciplinarité plutôt que la concurrence

b) Culture du feedback et appréciation des compétences

- ◆ Mettre en place des mesures garantissant un environnement de travail épanouissant et favorisant la culture du feedback (possibilité de s'exprimer librement, culture de l'erreur positive, bienveillance et climat de confiance, environnement sécurisant)
- ◆ Planifier des moments de feedback informel et régulier en favorisant les échanges libres et la possibilité de s'exprimer en dehors des évaluations annuelles formelles
- ◆ Ne pas attendre une évaluation annuelle pour donner des retours sur le travail effectué ou l'atteinte des objectifs définis
- ◆ Effectuer des évaluations formelles au moment opportun, par exemple lors du renouvellement de contrat ou à intervalle régulier selon la politique RH interne (chaque année, chaque deux ans)
- ◆ Inclure dans les évaluations, informelles ou formelles, des aspects de développement et de formation favorisant ainsi une culture du feedback constructif et positif
- ◆ Selon la fonction, faire référence aux référentiels de compétences (pédagogie, recherche, management) de la HES-SO ou interne à la haute école





5. SOUTENIR LES PERSONNES DANS LEUR DÉVELOPPEMENT

- Le développement des compétences du PER dépend à la fois des aspirations ou besoins de la personne et des besoins des hautes écoles. Les responsabilités en la matière sont partagées. A toutes les étapes de leur carrière, les membres du PER cherchent à s'améliorer continuellement en actualisant et en développant régulièrement leurs connaissances et compétences. Les hautes écoles soutiennent de manière transparente le développement continu de leur personnel.
- Les besoins en nouvelles compétences changent en fonction des évolutions sociétales, de l'évolution des métiers et des acquis de la recherche. Le développement des compétences du PER lui permet de répondre aux nouveaux défis sociaux, économiques ou technologiques, posés notamment par l'Open Science et la transition numérique et son impact sur les savoirs, les étudiant·e·s et les enseignant·e·s. Il lui permet également de tenir compte dans ses activités des défis liés à la durabilité.
- Le PER peut être amené à assumer des fonctions d'encadrement ou de management, que ce soit dans l'enseignement et/ou la recherche. Si besoin, les compétences en management et en pilotage sont renforcées. Ces fonctions, alliant compétences académiques et de management, sont valorisées.
- La progression interne de carrière du PER, qu'elle soit linéaire ou non, verticale ou horizontale, peut être soutenue par les hautes écoles quand elles y voient une opportunité partagée. En accord avec les besoins des hautes écoles et des personnes concernées, des mesures de soutien peuvent être proposées par les responsables hiérarchiques en tenant compte le cas échéant des besoins en formation tout au long de la vie, en particulier visant à renforcer le profil dual.
- Dans la mesure du possible, conformément aux dispositions légales en vigueur et dans l'intérêt de l'institution, l'employeur veille à minimiser l'instabilité des contrats de travail. La relève scientifique ou artistique fait l'objet d'une attention particulière. L'employeur favorise sa formation dans une perspective de relève ou d'accès au marché du travail. Les hautes écoles prennent par ailleurs des mesures pour rester attractives pour les membres du corps intermédiaire qui ont quitté l'institution pour acquérir leur expérience professionnelle.
- La diversité fonde la richesse des hautes écoles qui prennent des mesures concrètes pour favoriser l'égalité des chances et la diversité. Les hautes écoles luttent contre le harcèlement sous toutes ses formes et garantissent l'équité de traitement entre les membres du PER.





5.1 Recommandations en matière de développement des compétences et de soutien à la relève

Les évolutions sociétales et technologiques impliquent des changements au niveau des métiers ainsi que des besoins en nouvelles compétences pour la HES-SO comme pour toute organisation. Dès lors, le développement des compétences du PER est un enjeu important à la fois au niveau institutionnel qu'au niveau individuel. D'une part, il s'agit d'assurer les missions tout en faisant face aux défis et aux changements de la société. Et d'autre part, il s'agit pour le PER de se former de manière proactive et continue.

Des actions concrètes, des mesures diversifiées et une offre de formation peuvent soutenir le développement des compétences.

a) Evolution des métiers et besoins de nouvelles compétences

Au niveau institutionnel

- ◆ Effectuer une veille sur l'évolution des métiers et l'émergence de nouveaux métiers nécessitant de nouvelles compétences
- ◆ Identifier les postes, fonctions ou domaines d'activités où les compétences sont rares et avec risque de pénurie
- ◆ Communiquer régulièrement sur les besoins institutionnels en termes de métiers et compétences

Au niveau individuel

- ◆ Continuer à se développer à travers de nouvelles expériences d'apprentissage sur la place de travail ou lors de formations continues
- ◆ Actualiser ses compétences en accord avec l'évolution technologique, les besoins du marché du travail, les missions de l'institution

b) Développement de compétences et formation

Formations

- ◆ Définir une politique de formation et de développement de compétences interne à la haute école, le cas échéant
- ◆ Offrir une diversité de formations continues, internes ou externes,

couvrant les besoins diversifiés de toutes les catégories du PER et favoriser la participation à l'offre transversale de formation au niveau HES-SO (Devpro, etc.)

- ◆ Mettre à disposition du temps, éventuellement envisager des aménagements ou des mesures personnelles pour la formation et le développement des compétences
- ◆ Renforcer l'offre de formations sur des thématiques telles que la digitalisation et le développement durable en accord avec l'évolution des métiers

c) Développement des compétences managériales

- ◆ Définir les compétences managériales attendues, par exemple à travers l'élaboration de référentiel de compétences
- ◆ Proposer systématiquement des formations de management ou d'encadrement de base au moment de la prise d'un poste avec une fonction managériale
- ◆ Diversifier les formations managériales, notamment en termes de thématiques, durée et temps à investir afin de permettre l'accès à une grande diversité de personnes
- ◆ Faciliter le début d'une fonction d'encadrement en proposant d'autres mesures, comme par exemple le mentorat ou le coaching





- ♦ Former les cadres dans l'identification et la gestion de la relève
- ♦ Dans une logique managériale, renforcer la culture du feedback, notamment des entretiens d'appréciation et de développement, du feedback formel ou informel, l'accompagnement et le suivi des objectifs

d) Progression de carrière, relève académique et profil dual

- ♦ Elaborer une stratégie relative à la gestion de la relève, notamment la relève académique
- ♦ Définir des principes communs en termes de conditions de promotion pour le corps professoral et le corps intermédiaire
- ♦ Favoriser les congés scientifiques et sabbatiques
- ♦ Encourager des congés sabbatiques dans le but de permettre des mesures d'immersion dans la pratique
- ♦ Favoriser les collaborations avec les milieux professionnels afin de renforcer l'expérience pratique pour les personnes ayant un parcours orienté académique
- ♦ Donner la possibilité de participer à des projets de recherche pour les personnes ayant un parcours pratique ou les maîtres d'enseignement

- ♦ Offrir la possibilité de définir des plans de relève individuel
- ♦ Inciter les membres de la relève à solliciter du soutien et de l'accompagnement en matière de développement de carrière, que ces prestations soient internes ou externes
- ♦ Encourager l'accès à des formations de mobilisation ou transfert de connaissances afin de favoriser les liens avec la pratique, en particulier pour les missions de recherche et les prestations de service
- ♦ Communiquer activement autour des ressources internes ou externes (internes à la haute école, rectorat, cuso, partenaires académiques ou autres)

e) Egalité des chances et diversité

- ♦ Définir des mesures en termes de développement des compétences permettant de favoriser l'égalité des chances et la diversité en termes de profils et parcours, ainsi que l'inclusion
- ♦ Se référer au guide d'égalité des chances ou à la documentation en la matière interne à la haute école





Hes·SO

Dicastère Recherche et Innovation



Relève et carrières académiques
octobre 2024

