

# STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE 2020-2023



Haute Ecole Pédagogique - BEJUNE



# SOMMAIRE

## **2** **UNE VISION POUR LA HEP-BEJUNE**

## **4** **VERS L'ACCREDITATION ET L'AUTONOMIE INSTITUTIONNELLES**

## **9** **ORIGINE, VALEURS ET MISSIONS**

Une institution supracantonale

Valeurs fondamentales

Formation, recherche et prestations de services

## **14** **RESSOURCES, DÉFIS ET ENJEUX**

Valeur ajoutée

Des défis structurels mobilisateurs

Saisir les opportunités de la tertiarisation

## **21** **PRIORITÉS POUR 2020-2023**

## **24** **PLAN D'INTENTIONS 2020-2023**

Pour une institution professionnelle de référence au sein de l'espace BEJUNE

Pour une culture de la qualité propre à la HEP-BEJUNE

Pour l'autonomie institutionnelle de la HEP-BEJUNE

## **36** **ANNEXES**

Organigramme

La HEP-BEJUNE en chiffres

Références

Abréviations

# UNE VISION POUR LA HEP-BEJUNE

À l'heure de l'élaboration de sa stratégie institutionnelle, la Haute École Pédagogique des cantons de Berne (partie francophone), du Jura et de Neuchâtel (HEP-BEJUNE) se trouve dans une phase cruciale de son histoire et de son existence.

L'étape qu'elle vit a en effet ceci d'unique qu'elle représente la dernière d'une évolution qui l'a vue passer d'un statut initial composite né de la fusion d'unités cantonales de formations secondaires et tertiaires diverses (école normale, instituts, centres de perfectionnement), à celui d'institution fraîchement intégrée à la catégorie des hautes écoles pédagogiques (HEP). Reconnues comme constituant le troisième type de hautes écoles, avec leur caractère sectoriel, leur taille réduite et leur spécialisation, les HEP comme celle de l'espace BEJUNE devraient enfin trouver leur niche institutionnelle aux côtés des hautes écoles universitaires et des hautes écoles spécialisées.

Si, comme les autres institutions de formation des enseignant·e·s, elle peut se prévaloir de son intégration dans le paysage des institutions suisses de formation tertiaire regroupées au sein de la Conférence des recteurs des hautes écoles suisses (swissuniversities), la HEP-BEJUNE se doit d'achever une mutation par laquelle elle est

appelée à prouver qu'elle a, de «haute école», non seulement le titre, mais tous les attributs et toutes les qualités. Cette phase finale a pris la forme d'une procédure d'accréditation institutionnelle encadrée et sanctionnée par les instances désignées à cet effet par la législation fédérale.

Le cadre fédéral, de même que le nouveau concordat intercantonal en voie d'adoption, confèrent à la HEP-BEJUNE une autonomie qui repose notamment sur la reconnaissance de ses spécificités et le respect des valeurs fondatrices et directrices dans lesquelles elle entend inscrire sa mission.

En ce sens, l'autonomie est une chance pour notre institution. En tant que haute école chargée de la formation des enseignant·e·s, la HEP-BEJUNE pourra se profiler par la combinaison, d'une part, de sa mission professionnalisante réservant une place importante à la pratique, et, d'autre part, de sa dimension académique conférant à ses diplômé·e·s la profondeur scientifique et l'épaisseur culturelle indispensables à un enseignement humaniste et moderne. Cette évolution représente bien davantage que celle qu'on entend ordinairement par les termes réducteurs de tertiarisation ou d'académisation. ●●●

... L'accession pleine et entière au statut de haute école accréditée suppose cependant l'adhésion individuelle et collective à une culture de la qualité. Une culture de développement et non pas de surveillance, fondée sur des valeurs qui feront de notre système autre chose que le contrôle industriel du bon fonctionnement d'une usine où entrent d'un côté des étudiant·e·s et, quelques années plus tard, ressortent de l'autre des diplômé·e·s certifiés conformes. Une haute école pédagogique constitue en effet un monde complexe, peuplé d'individus riches de leur diversité, scène d'interactions imprévisibles entre êtres humains.

La stratégie du Rectorat consistera à profiter des opportunités de l'accréditation institutionnelle et de la révision concordataire pour emmener tout ce monde à franchir cette ultime étape qui fera de la HEP-BEJUNE une institution autonome, accréditée et professionnelle, reconnue comme référence dans ses missions de formation, de recherche et de prestations de services auprès des partenaires de l'espace BEJUNE.

C'est là un magnifique défi!

*Maxime Zuber,  
recteur de la Haute École Pédagogique BEJUNE*

# VERS L'ACCRÉDITATION ET L'AUTONOMIE INSTITUTIONNELLES



## INTRODUCTION

La formulation de la stratégie institutionnelle de la HEP-BEJUNE pour 2020-2023 s'inscrit à la croisée de deux processus essentiels pour l'institution. Il s'agit, d'une part, de la préparation de la demande d'accréditation institutionnelle auprès de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ), qui interviendra entre 2019 et 2020, et, d'autre part, de la révision du concordat HEP-BEJUNE entre les cantons de Berne, du Jura et de Neuchâtel, qui permettra de conclure une convention d'objectifs à partir de l'exercice 2020-2023. Dans les deux cas, l'existence d'une stratégie institutionnelle et d'un plan d'intentions détaillé est un prérequis. Pour la HEP-BEJUNE et son rectorat, entré progressivement en fonction au début de l'année académique 2016-2017, c'est aussi l'occasion de tirer un bilan et de se projeter dans l'avenir avec sérénité et enthousiasme.

Soucieux de garantir la participation et la représentativité des corps constitutifs de la HEP-BEJUNE et de valoriser leurs compétences, le Rectorat (recteur, vice-recteur des formations, vice-rectrice de la recherche et des ressources documentaires) a opté pour une démarche descendante (top-down) et ascendante (bottom-up), complétée par une consultation interne.

Entre juin et août 2018, un groupe de pilotage, composé du Rectorat, du responsable du service de l'administration et des finances et du responsable du service de l'amélioration continue, a procédé à une analyse stratégique globale. Tirant les leçons de l'expérience accumulée dans la conduite institutionnelle, et se fondant sur l'examen des forces et des faiblesses, comme des opportunités et des risques de l'institution, il a établi sa vision de l'évolution stratégique de la HEP-BEJUNE à moyen terme (pp. 4-20). Cette première étape, correspondant à la stratégie institutionnelle, a débouché sur la formulation d'axes prioritaires de développement (p. 21) pour la période 2020-2023.

Les axes prioritaires ont alors été transmis aux onze cadres responsables des différentes filières de formation, des départements et des services, avec le mandat de formuler des objectifs opérationnels destinés à les mettre en œuvre en tenant compte de leurs propres priorités et conditions de faisabilité. Cette seconde phase, correspondant au plan d'intentions (p. 24), s'est déroulée d'août à octobre 2018, sous la supervision du Rectorat.

La troisième étape a eu lieu en janvier 2019, avec la mise en consultation de la stratégie institutionnelle et du plan d'intentions 2020-2023 auprès des corps constitués de la HEP-BEJUNE. La Commission du personnel, l'ensemble des cadres, les représentant·e·s des étudiant·e·s et l'ensemble du personnel académique, administratif et technique ont pu s'exprimer sur le présent document par le biais d'un questionnaire en ligne. Après intégration des propositions et commentaires jugés appropriés, le Rectorat a adopté la version finale dans sa séance du 5 mars 2019.

La démarche choisie a permis de faire converger la vision stratégique rectorale et les aspirations des cadres, ainsi que de l'ensemble du personnel. Ainsi, l'exercice a non seulement mené à un produit concret, mais il a aussi contribué à forger une communauté de vues pour la HEP-BEJUNE en tant qu'institution. Cette convergence se traduit notamment par le choix des filières initiales de se doter d'objectifs opérationnels communs, et par la formulation d'objectifs de la compétence directe de chacun des deux vice-rectorats.

Le Rectorat tient à exprimer ses chaleureux remerciements à toutes les collaboratrices et à tous les collaborateurs pour leur soutien dans la réalisation du présent document.

La HEP-BEJUNE entre dans une nouvelle phase de son histoire. L'obtention de l'accréditation institutionnelle au sens de la Loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE), la révision totale du concordat intercantonal liant les autorités de tutelle et la conclusion d'une convention pluriannuelle d'objectifs la doteront des outils nécessaires à la réalisation de son mandat de formation, de recherche et de prestations de services, tout en la faisant bénéficier de l'autonomie institutionnelle indispensable à l'affirmation de son identité propre.

Cette étape clé s'inscrit dans une continuité logique avec les efforts menés par la HEP-BEJUNE depuis sa création, puisqu'il s'agit, ni plus ni moins, d'achever son évolution vers le statut de haute école. Ce processus, connu sous les vocables de «tertiarisation», d'«académisation» ou d'«universitarisation», a été entamé de longue date, dans un mouvement national et international qui affecte autant les contenus et les pratiques de la formation à l'enseignement que les institutions en charge de ces missions.

Par exemple, le transfert au degré tertiaire et le rôle central joué désormais par la recherche renforcent la professionnalisation de la formation et la redéfinition des savoirs acquis par les enseignant·e·s. Cet aspect était l'un des buts de la création des HEP (Ambühl & Stadelmann 2010); il a fait l'objet depuis plusieurs années d'analyses approfondies, auxquelles la HEP-BEJUNE a largement contribué.

De plus, la création des HEP s'inscrit dans un large mouvement d'harmonisation intercantonale. Le rôle moteur joué par la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) dans l'adoption de concordats et d'accords, de la reconnaissance des diplômes

de fin d'études en 1993 à la réforme HarmoS, suite aux nouveaux articles constitutionnels sur l'éducation de 2006, est, là aussi, bien connu. La Suisse dispose désormais d'un espace de formation harmonisé. Elle s'est dotée des outils nécessaires à son pilotage, notamment par la mise en place d'un monitoring de l'éducation.

Enfin, le paysage suisse des hautes écoles a profondément évolué depuis la création des HEP. Les articles constitutionnels de 2006 ont consacré la coordination des efforts de la Confédération et des cantons dans le domaine des hautes écoles. L'adoption de la LEHE en 2011, mise en œuvre progressivement dès 2015, concrétise cette coordination par la délégation de compétences communes à de nouveaux organes, en particulier la Conférence suisse des hautes écoles (CSHE), et par la mise en place d'un système d'accréditation applicable à l'ensemble des hautes écoles.

La mise en œuvre de la LEHE, et en particulier l'obtention de l'accréditation institutionnelle, vient donc s'ajouter à un processus de tertiarisation des HEP entamé avant l'entrée en vigueur des réformes fédérales. Cette particularité explique la complexité des conditions-cadre qui déterminent la mission et l'évolution des HEP dans le système helvétique. Non seulement chaque HEP doit respecter le cadre juridique de son ou de ses autorités de tutelle cantonales, elles-mêmes subordonnées à la réglementation intercantonale (CDIP), mais elle doit aussi tenir compte, en tant que haute école, de la réglementation LEHE. Le processus d'accréditation institutionnelle de la HEP-BEJUNE constitue donc la dernière étape de son chemin vers la reconnaissance de son statut de haute école.

Parce qu'elle fait partie intégrante de l'interdépendance des conditions-cadre cantonales, intercantionales et fédérales, et qu'en ce sens elle ●●●

... est l'expression du principe de subsidiarité propre au fédéralisme helvétique, l'accréditation institutionnelle de la HEP-BEJUNE au sens de la LEHE revêt une importance capitale.

La mue de la HEP-BEJUNE ne saurait être complète sans la révision totale du concordat intercantonal, qui aura pour principal effet de renforcer son autonomie institutionnelle. Une brève mise en perspective paraît nécessaire pour souligner la portée de l'autonomisation de l'institution dans le contexte de l'accréditation de la HEP.

À l'instar de plusieurs pays européens, la période des années 1990 à 2000 marque une charnière dans la transformation du paysage suisse de l'enseignement supérieur. Les principaux moteurs sont, d'une part, l'investissement dans la connaissance et dans l'éducation comme ressources durables de la croissance économique, du bien-être et de la cohésion sociale, et, d'autre part, la redéfinition de la gouvernance et de l'organisation des institutions publiques de formation et de recherche selon les principes de la nouvelle gestion publique ou *New Public Management*.

Dans le sillage du volontarisme marqué de l'Union européenne (réforme de Bologne, stratégie de Lisbonne), la plupart des lois fédérales et cantonales sont révisées en vue de l'autonomisation des hautes écoles. À quoi s'ajoute une hausse substantielle des financements publics pour le domaine de la formation, de la recherche et de l'innovation, en particulier au niveau fédéral.

Avec l'introduction des contrats de prestations ou des conventions d'objectifs, l'octroi d'une enveloppe budgétaire pluriannuelle et la mise en place d'outils de mesure de la performance, les hautes écoles gagnent en autonomie dans la réalisation de leurs missions. Le processus favorise à la fois

la responsabilisation des institutions tout en satisfaisant aux exigences de reddition de comptes (accountability) et d'évaluation de l'utilisation des fonds publics. Ces apports sur le plan de la gouvernance institutionnelle ne sont toutefois pas dénués de risques pour les acteurs de la formation et leurs pratiques. Le Rectorat de la HEP-BEJUNE est bien conscient que l'autonomie institutionnelle doit être envisagée avec un regard critique.

Par exemple, la formulation d'indicateurs de performance peut conduire à la tentation de privilégier la mesure quantitative standardisée et simplificatrice, comme en témoignent la vogue des classements d'institutions universitaires (rankings) ou l'obsession de la publication dans des revues scientifiques à fort impact. En mettant à plat les processus internes, l'introduction d'un système d'assurance qualité tend certes à rendre explicites des pratiques reposant sur des conventions tacites, mais la réflexivité institutionnalisée peut aussi devenir lourde et bureaucratique. C'est en tenant compte de ces limites que la HEP-BEJUNE s'est attachée à développer sa culture de la qualité.

Ainsi, l'autonomie institutionnelle est conçue comme l'outil indispensable à la formulation et à l'adoption d'une culture vivante de la qualité, dans le respect des exigences formelles de l'accréditation institutionnelle. En gagnant en autonomie et en responsabilité par rapport à ses autorités de tutelle, la HEP-BEJUNE peut affirmer son identité propre, et favoriser, dans un équilibre des démarches descendantes (top-down) et ascendantes (bottom-up), l'adhésion et la participation de l'ensemble de sa communauté.

En développant des mesures de soutien ciblées selon les besoins, en mettant à disposition ...

... les ressources nécessaires et en limitant la bureaucratisation, le Rectorat de la HEP-BEJUNE vise à une culture de la qualité qui recouvre bien davantage que l'assurance ou le contrôle. Celle-ci fait désormais partie intégrante des fondements de l'institution, de sorte que les collaboratrices et les collaborateurs peuvent y adhérer par conviction, et non pas par obligation.

C'est aussi dans ce sens que le Rectorat privilégie la définition de la qualité non pas selon des principes et des représentations externes à la HEP-BEJUNE, mais en accord avec ses valeurs et ses missions propres, dans l'optique d'une amélioration continue de sa capacité à atteindre ses objectifs. Une telle définition s'accorde avec la conception, largement partagée dans le domaine des hautes écoles, de la définition de la qualité selon la formule intraduisible de *fitness for purpose*.

Cette démarche, que l'on peut traduire par la notion d'adéquation à l'objet, articule la qualité à la mission et aux objectifs d'une institution (Van Damme 2004: 131). Le système d'assurance qualité recouvre les processus qui permettent d'attester la prise des mesures correspondantes et d'améliorer de manière continue l'atteinte des objectifs. Cette approche rencontre l'adhésion de la majorité des établissements d'enseignement supérieur. Elle a été adoptée par swissuniversities en raison notamment de l'accent porté sur la stratégie et les objectifs des hautes écoles (swissuniversities 2018: 14-15).

# ORIGINE, VALEURS ET MISSIONS



## UNE INSTITUTION SUPRACANTONALE

La Haute École Pédagogique des cantons de Berne (partie francophone), du Jura et de Neuchâtel a vu le jour en août 2001. Elle réunit au sein d'une seule entité pas moins de onze institutions qui assuraient jusqu'alors la formation, la documentation et les activités de recherche des enseignant·e·s des trois cantons. Financée par les cantons de Berne (à hauteur de 25% des dépenses totales), du Jura (25%) et de Neuchâtel (50%), la HEP-BEJUNE emploie environ 180 collaboratrices et collaborateurs et conduit ses activités sur les territoires respectifs des trois cantons concordataires: à Bienne (BE), Delémont (JU) et La Chaux-de-Fonds (NE).

L'institution accueille chaque année plus de 600 étudiant·e·s, qu'elle forme aux professions de l'enseignement à tous les degrés de la scolarité obligatoire et postobligatoire. Outre un programme de formation en pédagogie spécialisée, la HEP offre différents cursus de formation postgrade et assure la formation continue des quelque 6000 enseignant·e·s en activité que compte l'espace BEJUNE. En tant qu'institution du degré tertiaire, elle conduit des travaux de recherche dans les domaines de l'enseignement et des sciences de l'éducation. Elle exerce aussi une mission de service en mettant à disposition de la communauté éducative BEJUNE des ressources documentaires et multimédia.

En 1994, le lancement des travaux préparatoires en vue de la création de la HEP reposait sur une analyse pragmatique: les cantons de Berne, du Jura et de Neuchâtel, pris isolément, n'étaient pas en mesure de répondre aux nouvelles exigences posées par la tertiarisation de la formation des enseignant·e·s, soutenue par la CDIP (Conseil d'État Neuchâtel, 2000).

Cependant, les organisations du personnel, les parlementaires et les responsables exécutifs cultivaient de longue date une forte tradition de coopération intercantonale dans le domaine de la formation initiale et continue du corps enseignant. La formulation au niveau fédéral en 1995 du statut des hautes écoles spécialisées (HES), qui marque le passage des écoles professionnelles normales vers l'enseignement supérieur et la création des hautes écoles pédagogiques (CDIP 1993, 1995), donnera lieu à des logiques de regroupement, sur fond d'autres initiatives prises dans le domaine de la santé ou des hautes écoles universitaires (Leresche et al. 2012).

L'année 1997 voit ainsi la naissance de la haute école spécialisée de Suisse occidentale commune aux cantons de Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud (HES-SO). Le principe de s'unir ou de disparaître sera aussi à l'origine de la création en 2004 dans l'espace BEJUNE de la HE-Arc (Schöni 2005). En 2006, les cantons d'Argovie, de Bâle-Campagne, de Bâle-Ville et de Soleure unissent leurs forces au sein d'une haute école pédagogique quadricantonale rattachée à une HES: la Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (PH FHNW) (Criblez et al. 2006).

Mais toutes les initiatives de rapprochement dans le domaine de la formation des enseignant·e·s ne seront pas couronnées de succès. Par exemple, la Pädagogische Hochschule Zentralschweiz (PHZ), qui réunissait la formation des enseignant·e·s par un concordat associant les cantons de Lucerne, Schwyz, Uri, Obwald, Nidwald et Zoug, a été dissoute en 2013, après 10 ans d'activité. Les problèmes rencontrés étaient une faible efficacité du fait des doublons liés à ...

... la répartition sur trois sites d'enseignement (à Lucerne, Zoug et Goldau), le manque de pilotage stratégique institutionnel et un problème de sous-financement critique (Diebold 2014). Malgré une révision du concordat entre 2006 et 2009, le canton de Lucerne, plus important contributeur en étudiant·e·s et en financement, décida en 2010 de créer sa propre HEP, ce qui mit un terme à la collaboration intercantonale.

La HEP-BEJUNE a quant à elle relevé le défi de la tricantonalité. En 2001, le rassemblement des compétences et des moyens au sein de l'institution ne visait pas seulement à s'acquitter de la mission de formation du personnel enseignant selon les exigences de la tertiarisation, tout en maîtrisant les coûts financiers. En créant la HEP-BEJUNE, les trois cantons de l'Arc jurassien ont fait le choix fondamental d'ancrer la formation des enseignant·e·s dans une réalité politique supracantonale.

Contrairement à la PHZ en Suisse centrale ou à la HES-SO, qui regroupent plusieurs établissements fonctionnant en réseau avec un pilotage stratégique plus ou moins prononcé, le concordat de la HEP-BEJUNE lui confère le statut d'établissement intercantonal unique dont l'activité est répartie sur les trois cantons concordataires. Ainsi, dès sa création, c'est l'ensemble de la HEP-BEJUNE qui dispose d'une importante autonomie, notamment dans la gestion financière, sans délégation de compétences budgétaires aux sites cantonaux.

Si la réunion des différents établissements cantonaux en une seule et unique structure a constitué un formidable défi, sa mise en place a généré un grand travail d'intégration des domaines financier, juridique et organisationnel, contraignant la HEP à procéder à plusieurs changements dans son organisation afin d'optimiser son fonctionne-

ment et d'améliorer son efficacité. Par exemple, 2012 a vu la relocalisation des activités de la HEP sur ses différents sites et la concentration à Bienne des filières de formation secondaire, en pédagogie spécialisée, ainsi que continue et postgrade, en plus des services administratifs et d'une partie des activités du Rectorat, dont le siège juridique est basé à Delémont. Depuis août 2016, la formation primaire est dispensée à Delémont et à La Chaux-de-Fonds.

La tertiarisation de la formation des enseignant·e·s a connu un nouveau tournant avec l'entrée en vigueur début 2015 de la LEHE. Afin de préparer la mise en œuvre de l'accréditation institutionnelle désormais obligatoire au niveau fédéral, la HEP-BEJUNE s'est dotée d'une nouvelle structure organisationnelle conférant au Rectorat une plus large autonomie et des compétences accrues dès la rentrée académique 2014-2015. Le Comité stratégique a en effet estimé qu'à court terme, la priorité devait être donnée à la stabilisation du fonctionnement de l'institution, à la clarification du système de communication interne et aux rapports de travail entre les collaboratrices et les collaborateurs. C'est dans cet objectif que le Comité stratégique a porté à la direction de la HEP une équipe rectorale entièrement renouvelée, en chargeant notamment cette dernière de préparer la procédure d'accréditation, de réviser la réglementation interne, de mettre en place un système d'assurance qualité, d'élaborer une stratégie institutionnelle et d'engager les travaux de révision complète du concordat intercantonal.

Ces différents outils permettront de conclure une convention d'objectifs entre les cantons concordataires et la HEP-BEJUNE pour une période de fonctionnement pluriannuelle. Les travaux se poursuivront à un rythme qui doit autoriser l'entrée en vigueur du nouveau concordat en 2021.

## VALEURS FONDAMENTALES

En 1997, quelques années avant sa création formelle, la HEP-BEJUNE s'est dotée d'une charte fondatrice (HEP-BEJUNE 1997). Ce document rappelle les valeurs fondamentales de l'institution, en manifestant son engagement toujours renouvelé à placer la formation des enseignant·e·s dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie et articulée sur quatre piliers: apprendre à connaître, apprendre à faire, apprendre à vivre ensemble, apprendre à être.

Déjà, la charte mettait l'accent sur la professionnalisation de l'acte d'enseigner, ce qui se caractérisait par «une formation de niveau universitaire (tertiaire); une formation scientifique basée sur la recherche; de nouvelles compétences pour les enseignant·e·s; de nouveaux processus de formation incluant une pédagogie des adultes, une cohérence entre le dire et le faire, une réflexion sur les pratiques, une articulation dynamique de la pratique et de la théorie et une pratique de la recherche» (Schertenleib et al. 2012). Ce texte fondateur témoigne de la continuité des valeurs et des efforts entrepris pour s'assurer, dans la communauté des vues de ses parties prenantes, de la capacité de la haute école à accomplir sa mission.

## FORMATION, RECHERCHE ET PRESTATIONS DE SERVICES

Sur le plan légal, la HEP-BEJUNE répond à un mandat tricantonal précis. La mission de l'institution est fixée par le concordat intercantonal. Selon l'art. 2 du concordat en vigueur (2000),

*La HEP est une institution du degré tertiaire chargée de la formation initiale des enseignant·e·s de l'école infantine, de l'école primaire, des écoles du niveau secondaire 1 et du niveau secondaire 2, de la formation continue de l'ensemble du personnel enseignant; elle conduit des travaux de recherche; elle met à disposition des ressources documentaires et multimédia dans les domaines ressortissant à l'éducation et à l'instruction.*

La révision en cours clarifie cette mission en tenant compte du droit fédéral. Ainsi, selon l'art. 4 du projet de concordat intercantonal (état au 12.12.2018),

1. *La HEP a pour mission première d'assurer la formation de base du corps enseignant des degrés primaire, secondaires 1 et 2, ainsi que la formation en pédagogie spécialisée.*
2. *Elle organise et promeut, en collaboration avec les services des cantons BEJUNE, la formation continue du personnel enseignant principalement de l'école obligatoire et, selon les besoins, des enseignant·e·s du secondaire 2; elle peut également offrir des cours de formation continue à des tiers.*
3. *Elle conduit des travaux de recherche appliquée et de développement et intègre ses résultats à l'enseignement.*
4. *Elle fournit des prestations de services à la demande du Comité stratégique, des cantons signataires ou de tiers.*
5. *Elle met à disposition des professionnels de l'enseignement des ressources documentaires et multimédia en lien avec leur activité professionnelle.*

•••

... D'autres éléments (art. 3 à 12) du projet de concordat intercantonal (état au 12.12.2018) précisent la mission de la HEP en conformité aux dispositions fédérales (LEHE; CRUS, KFH, COHEP 2009, 2011; swissuniversities 2017). En particulier, l'art. 3 garantit l'adéquation de la HEP au type «haute école pédagogique»: en proposant des filières d'études orientées vers la pratique, la HEP-BEJUNE prépare à l'exercice d'activités professionnelles.

Au cœur des caractéristiques propres au type HEP figure un double mandat envers la société (CRUS, KFH, COHEP 2009, 2011). Les HEP doivent ainsi non seulement assurer la formation des enseignant·e·s et des professions liées aux champs de l'éducation et de la formation, mais aussi valider, promouvoir, produire et diffuser les savoirs théoriques et pratiques traitant du système éducatif ou des processus d'enseignement et d'apprentissage.

En tant que HEP reconnue au sens de la LEHE et en voie d'accréditation (2020-2021), la HEP-BEJUNE veille à concrétiser l'alliance entre les sciences de l'éducation, la didactique et les pratiques pédagogiques. À cette fin, elle mise sur le double profil de compétences de son personnel académique, sur la collaboration avec les établissements scolaires de l'espace BEJUNE, ainsi que sur son inscription dans l'espace de formation suisse.

Cette approche correspond aux principes de swissuniversities (swissuniversities 2017: 3) selon lesquels «les formateurs et formatrices des hautes écoles pédagogiques disposent d'un diplôme d'une haute école et, en règle générale, d'un diplôme d'enseignement au degré

d'enseignement concerné. Ce double profil de compétences contribue de manière substantielle à connecter étroitement la pratique professionnelle et les sciences de l'éducation dans la formation des enseignantes et enseignants en Suisse, ainsi que dans la formation de spécialistes du domaine de l'éducation».

À l'instar des autres HEP, mais peut-être de manière plus prégnante en raison de la couverture de l'ensemble du spectre de la formation primaire et secondaire, ce double mandat permet à la HEP-BEJUNE de fonctionner en tant que pôle d'excellence en matière de formation, de recherche et de services dans le domaine de la formation des enseignant·e·s, à mi-chemin entre le monde académique et le monde professionnel.

# RESSOURCES, DÉFIS ET ENJEUX



## VALEUR AJOUTÉE

La HEP-BEJUNE se distingue par des caractéristiques intrinsèques. Ses atouts propres sont autant de ressources fondamentales pour la qualité de ses prestations et pour son positionnement stratégique. Non seulement la HEP-BEJUNE s'acquitte avec succès de son mandat de formation, de recherche et de prestations de services, mais surtout elle apporte une grande valeur ajoutée aux parcours de vie de ses étudiant·e·s comme aux bénéficiaires finaux que sont les établissements scolaires des cantons concordataires.

La HEP forme des enseignant·e·s pour l'ensemble des degrés de formation primaire, secondaire 1 et secondaire 2, auxquels s'ajoutent une filière en pédagogie spécialisée et des formations complémentaires pour l'économie familiale et les activités créatrices, en partenariat avec d'autres instituts de formation romands.

L'offre de formation continue permet d'actualiser et de développer les compétences des professionnel·le·s de l'éducation de l'espace BEJUNE, dans une logique de formation tout au long de la vie. Plusieurs formations postgrades (CAS, DAS, MAS) ont été mises sur pied pour répondre à la diversité des publics. La HEP-BEJUNE est l'une des seules HEP de Suisse romande à délivrer un diplôme combiné pour le secondaire 1 et 2. Son MAS en supervision est une formation unique en Suisse. Par cette large palette de formations, la HEP-BEJUNE couvre l'entier des besoins en enseignant·e·s pour les cantons concordataires.

La formation à la HEP-BEJUNE se distingue par un fort accent sur la pratique professionnelle. Dans les formations initiales, plus de 30% du temps de formation est consacré à la réalisation

de stages. Dans le cadre de ses stages, chaque étudiant·e est encadré·e par un formateur ou une formatrice en établissement (FEE ou enseignant·e hôte).

Le travail de recherche en fin de formation permet l'approfondissement d'une thématique forte issue de la pratique professionnelle qui s'inscrit dans les sciences de l'éducation ou la didactique. Il a notamment pour but de développer les compétences réflexives des étudiant·e·s en mobilisant les méthodologies et les instruments issus de la recherche. Les FEE font partie intégrante du processus de validation de la pratique professionnelle. En répartissant les stages durant tout le cursus et dès la première année, la HEP-BEJUNE délivre une véritable formation en alternance.

Une autre caractéristique de la HEP est son positionnement à l'interface des deux régions linguistiques, qui lui offre l'opportunité de développer une orientation bilingue. En automne 2018, la filière de formation primaire a ainsi introduit un nouveau «Cursus bilingue / Bilingualer Studiengang», fruit d'une collaboration entre la HEP-BEJUNE et la PHBern. Il inclut les langues des deux régions linguistiques et prépare les futurs diplômé·e·s à un enseignement de l'allemand et du français dans les écoles monolingues et bilingues. Cette collaboration s'inscrit dans la politique de positionnement stratégique de la HEP-BEJUNE aux niveaux intercantonal et international.

Outre le cursus bilingue et le Master en didactique disciplinaire du sport et diplôme d'enseignement, en collaboration avec la PHBern, d'autres institutions de l'enseignement supé- ●●●

... rieur des cantons concordataires sont mobilisées en partenariat avec la HEP-BEJUNE pour offrir des cursus spécialisés, comme l'Université de Neuchâtel (UniNE) pour le Master en mathématiques et diplôme d'enseignement. Au plan international, la HEP-BEJUNE a conclu différents partenariats transfrontaliers et internationaux qui favorisent la diversification de l'accès à des ressources complémentaires en matière de formation et de recherche (Rectorat HEP-BEJUNE 2015).

La HEP-BEJUNE table sur de précieuses ressources dans le domaine de la recherche. Sa participation active aux réseaux interinstitutionnels comme le Conseil académique des hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignant·e·s (CAHR) renforce l'ancrage romand et la participation à des projets d'envergure.

Un important effort de déploiement du soutien à la recherche a été réalisé, afin de favoriser l'introduction de la mission de recherche selon le nouveau statut du personnel. Les professeur·e·s HEP peuvent notamment compter sur un service de veille et d'information quant aux possibilités de financement compétitif, sur un soutien à la formulation de projets de recherche, et sur la mise en relation avec les agences de financement au niveau fédéral. Une stratégie propre en matière de recherche a d'ailleurs été formulée en 2018 (Rectorat HEP-BEJUNE 2018).

D'autres mesures permettraient à des enseignant·e·s rattachés à un établissement de l'espace BEJUNE de bénéficier d'une décharge pour participer à des projets de recherche de la HEP. Ces bonnes conditions-cadre favorisent la performance individuelle de recherche des professeur·e·s. Celle-ci est d'ailleurs attestée par l'obtention de fonds de tiers compétitifs, en particulier du Fonds national suisse pour l'encouragement de la recherche scientifique (FNS) et

des programmes financés par swissuniversities au titre des contributions liées à des projets.

Enfin, la HEP-BEJUNE se distingue par son expérience en matière de publications scientifiques. Avec les Éditions HEP-BEJUNE, qui se déclinent en trois collections, «Recherche», «Débats» et «Pratiques», et la revue «Enjeux pédagogiques», la HEP se positionne comme une plateforme ouverte à d'autres chercheur·e·s, tout en valorisant les travaux et en assurant le transfert de connaissances auprès des acteurs de la pratique professionnelle.

En outre, les médiathèques font un travail indispensable de médiation culturelle pour renforcer le rôle d'interface de la HEP avec la Cité. Elles constituent une plateforme essentielle pour le soutien aux étudiant·e·s, aux formatrices et formateurs, aux enseignant·e·s du terrain, et favorisent la rencontre entre ces différents acteurs. Le mandat de mise à disposition des ressources scientifiques et documentaires (y compris les appareils et l'accès aux bases de données) va encore se renforcer avec la libération de l'accès aux publications scientifiques (Open Access), pour laquelle le fait de disposer d'éditions propres de qualité est un atout indéniable.

Depuis sa création, la HEP-BEJUNE bénéficie d'une autonomie réelle, qui plus est renforcée par la tricantonalité. L'administration est organisée selon les besoins propres de l'institution, en particulier en matière de gestion budgétaire et du personnel. La révision du concordat intercantonal a nécessité un important travail de fond de la part du Rectorat pour s'assurer de la communauté de vues des autorités politiques dans la perception des enjeux, qu'il s'agisse des aspects fédéraux (LEHE) ou cantonaux. En s'accordant sur le nouveau concordat, les autorités cantonales réaffirment la nécessité à la fois d'une autonomie ...

••• institutionnelle renforcée pour la HEP-BEJUNE, et d'une coordination intercantonale en matière de formation des enseignant·e·s.

La HEP-BEJUNE peut compter sur des collaboratrices et des collaborateurs engagés et compétents. Avec le renouvellement de l'équipe rectorale, le processus d'accréditation institutionnelle renforce la collaboration interne. De même, le Comité stratégique, organe suprême de la HEP-BEJUNE, soutient largement la démarche, en attribuant un budget spécifique pour cette tâche prioritaire.

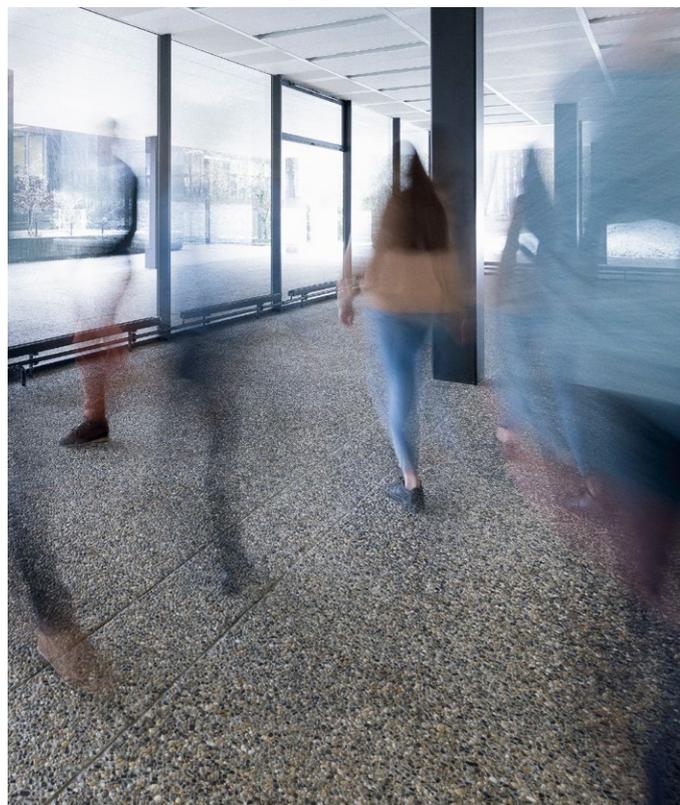
Depuis 2017, la préparation de l'accréditation institutionnelle a vu la participation pleine et entière des représentant·e·s du corps étudiantin, des services, départements et groupes professionnels, avec le soutien des cadres, ainsi que du Rectorat et de l'administration. Cette étroite collaboration a favorisé la mise sur pied d'un système d'assurance qualité construit sur mesure pour et par la HEP-BEJUNE, en intégrant ses spécificités, comme le lien marqué avec la pratique professionnelle ou le fait que la HEP dispose de ses propres éditions scientifiques.

Sur le plan interne, le Rectorat a pris différentes mesures pour concrétiser l'opportunité que représente l'entrée en vigueur de la LEHE. Citons en particulier la finalisation des travaux de révision du statut du personnel. Chaque professeur·e HEP se voit désormais confier des tâches de formation, de recherche, de prestations de services, de même que des tâches institutionnelles. La recherche représente au moins un tiers du temps de travail; les nouveaux professeur·e·s HEP ont été nommés en juin 2018.

Afin de toujours mieux répondre aux besoins en formation, en recherche et en prestations de services, la composition de la Commission BEJUNE

de formation des enseignant·e·s, créée en 2012, a été revue en 2018. Outre le recteur et le vice-recteur des formations de la HEP-BEJUNE, elle intègre des directeurs d'établissements des trois degrés de formation (primaire, secondaire 1 et secondaire 2) et issus des trois cantons concordataires, des chefs de service cantonaux de l'instruction publique, ainsi qu'un représentant de l'Université de Neuchâtel.

Sur le plan de la promotion de l'égalité au sein de la HEP-BEJUNE, le Rectorat a adopté des recommandations sur le langage égalitaire, introduites à partir de la rentrée 2018-2019. Une chargée de mission auprès du Rectorat est responsable de la coordination des mesures, dont la Journée «Futur en tous genres», et la conduite d'une analyse de la situation de l'égalité dans les HEP romandes, financée en partie par le programme swissuniversities P-7 sur l'égalité.



## DES DÉFIS STRUCTURELS MOBILISATEURS

Formuler une stratégie institutionnelle sans tenir compte de l'utilité de se soumettre à une réflexivité constructive reviendrait à la rendre caduque. Le Rectorat considère qu'il est de sa responsabilité et de sa compétence, non pas de refaire l'histoire en distribuant les bons et les mauvais points, mais d'objectiver, sur la base de sa propre expérience, les fragilités dont la HEP-BEJUNE doit être consciente pour préparer son propre avenir.

Depuis sa création, la vie de la HEP-BEJUNE est loin d'être celle d'un long fleuve tranquille. D'importants efforts ont été nécessaires pour répondre aux défis structurels posés par la tricantonalité, par le caractère multisite, et par la gouvernance, au sein d'une même institution supérieure tertiaisée, de ce qui était, il n'y a pas si longtemps, des écoles professionnelles séparées, dotées de leurs propres identités professionnelles et régionales.

Bien que la tricantonalité comporte des avantages indéniables, il convient de reconnaître certaines de ses limites. Par exemple, sur le plan budgétaire, la HEP-BEJUNE ne doit pas composer avec un seul interlocuteur politique mais avec trois. Or, force est de constater que depuis une quinzaine d'années, le budget annuel de l'institution est resté stable. Les capacités financières des cantons concordataires peuvent varier, que cela soit un effet de la conjoncture générale ou de phénomènes comme la recapitalisation des caisses de pension cantonales, comme cela a été le cas ces dernières années. La HEP-BEJUNE a ainsi dû faire face à des dépenses imprévues très importantes en 2013 (+4 mio CHF) et en 2017-2018 (+2 mio CHF). Pour rappel, le taux de couverture des caisses de pension cantonales devra s'élever progressivement pour parvenir à 80% d'ici à 2052.

La HEP-BEJUNE évolue dans un marché de l'emploi où les salaires restent largement déterminés par des organismes publics, qu'il s'agisse des établissements scolaires de l'espace BEJUNE ou d'autres hautes écoles romandes. Cela limite la marge de manœuvre de la HEP en termes de politique de gestion du personnel, car la compétitivité reste très élevée, en particulier pour les postes de professeur·e·s. De même, la dotation en personnel administratif reste sous-critique, compte tenu notamment de la dimension multisite et de la diversité des formations délivrées.

La tricantonalité constitue donc un défi structurel pour la HEP-BEJUNE, mais c'est aussi le cas pour les cantons concordataires. La création de la HEP exprime un rapprochement qui influe aussi sur la souveraineté des trois cantons concernés en matière de politique éducative. Or, en tant qu'établissement intercantonal unique, la HEP dépend de la capacité des cantons concordataires à s'entendre et à accorder leurs vues.

Dès lors, les éventuelles divergences de vues des membres du Comité stratégique sont potentiellement susceptibles de compliquer la réalisation du mandat de la HEP-BEJUNE. L'attention à porter aux souverainetés cantonales, même au-delà des questions éducatives si l'on pense à la place des francophones dans la politique cantonale bernoise, constitue un défi structurel certes complexe, mais mobilisateur, car chaque solution trouvée renforce la valeur de la HEP-BEJUNE pour les cantons concordataires.

Le caractère multisite de la HEP appelle une réflexion similaire. Les importants investissements en infrastructures pour les différents ●●●

... emplacements des filières sont, à juste titre, des motifs d'attachement et d'identification à la mission de l'institution. Mais à la seule logique économique, qui pourrait justifier la centralisation ou une répartition différente des filières, il convient d'opposer le principe de décentralisation et de coordination par le pilotage institutionnel d'un rectorat qui prend en compte l'ensemble des sensibilités régionales.

La complexité de la gestion du caractère multisite, qui se traduit par exemple par la lourde administration de la mobilité du personnel, est avant tout l'expression de la communauté voulue par les mandants. Le principal risque auquel il s'agit ici de faire face est le développement d'un esprit de clocher lié à un localisme exagéré. Ce risque a été en partie avéré par le passé, donnant lieu à différents remaniements dans la gouvernance institutionnelle ou dans le personnel de direction. Un manque de transversalité peut conduire à un fonctionnement cloisonné par site, même par filière, par mission (formation vs recherche), voire par fonction du personnel (PAC vs PAT).

La réalité de ces différents défis souligne l'importance du pilotage institutionnel global par le Rectorat, pour lequel l'adoption de processus transparents est une condition sine qua non. L'enjeu de l'obtention d'une accréditation institutionnelle va bien plus loin que la seule pérennité de l'institution. Or, il faut admettre que, par le passé et pour des raisons variées, la HEP-BEJUNE a peut-être manqué de diligence dans ce domaine, témoignant parfois d'une certaine méconnaissance envers l'évolution du paysage national de la formation supérieure. Il est vrai cependant que si l'introduction du management de la qualité a pu

donner lieu à des abus dans l'adoption des outils de la nouvelle gestion publique, il convient de rappeler combien les institutions et les individus sont libres dans le choix et la formulation des procédures et indicateurs destinés à rendre compte de leurs actes envers les contribuables et envers la société.

Pour le Rectorat, la mise en place d'un système d'assurance qualité conforme aux critères de la LEHE et adapté aux valeurs de la HEP est l'un des principaux outils pour remédier aux faiblesses structurelles de l'institution en matière de priorisation des objectifs, de renforcement d'une culture institutionnelle commune à l'ensemble des sites et des filières de formation, ou tout simplement en matière d'image.

Il est vrai que ces dernières années, la qualité des prestations de la HEP-BEJUNE a fait l'objet de différentes remises en cause dans le débat public, par exemple au sein des parlements cantonaux ou par voie de presse. Faire face à un tel défi nécessite, outre la révision du concordat ou du statut du personnel, d'abandonner les pratiques interventionnistes d'organismes externes à la HEP-BEJUNE et de reconnaître les organes décisionnels de cette institution intercantonale comme seuls redevables envers les cantons concordataires et envers le personnel de l'institution.

## SAISIR LES OPPORTUNITÉS DE LA TERTIARISATION

Le Rectorat est convaincu que les principaux enjeux du devenir de la HEP-BEJUNE se situent avant tout au niveau institutionnel. L'entrée en vigueur de la LEHE a instauré une dynamique exigeante et positive pour le système suisse des hautes écoles. Loin de l'uniformisation par le haut, la tertiarisation et l'autonomisation de la formation des enseignant·e·s sont des opportunités à ne pas manquer, car les conditions-cadre dans lesquelles elles se réalisent garantissent à la fois un gain d'autonomie institutionnelle et la possibilité de se doter de structures et de processus adaptés aux pratiques administratives et aux cultures professionnelles et académiques.

Ainsi, la participation intense du personnel de la HEP-BEJUNE à la préparation de l'accréditation institutionnelle et à la mise en place d'un système d'assurance qualité interne est indispensable à la formulation et au renforcement d'une identité propre, en accord avec les valeurs et missions partagées par les collaboratrices et les collaborateurs.

La LEHE implique un changement culturel profond au niveau des autorités cantonales, puisqu'elles partagent désormais avec la Confédération la responsabilité du domaine des hautes écoles et de sa coordination nationale. À l'instar de swissuniversities et de sa Chambre des hautes écoles pédagogiques, les décisions de la CSHE et du Conseil suisse d'accréditation, ainsi que de la CDIP, ont un impact direct sur la HEP-BEJUNE comme sur les autorités cantonales concordataires. Outre le droit à l'appellation «haute école pédagogique», l'accréditation institutionnelle donne accès au financement fédéral au titre des contributions liées à des projets.

Pour une haute école tricantonale comme la HEP-BEJUNE, qui plus est ancrée dans l'espace romand par sa participation au CAHR, accéder à de tels programmes est indispensable. Plus que le

bénéfice d'un apport financier, la HEP-BEJUNE a ainsi la possibilité d'obtenir des ressources en matière d'infrastructures pour la formation (exemple: le Centre de Compétences Romand de Didactique Disciplinaire, 2Cr2D), de dispositifs de soutien à l'égalité et à la relève (cotuelles de thèses de doctorat), ou encore de nouveaux cursus de formation (Master en didactique des disciplines).

Sur le plan cantonal, la révision du concordat constitue une opportunité institutionnelle majeure. Certes, la HEP-BEJUNE jouit déjà d'une importante autonomie du fait de son statut d'institution tricantonale unique. Toutefois, l'histoire a aussi montré combien la gestion d'une institution multisite pouvait s'avérer complexe. Pour le Rectorat, le passage à un régime financier pluriannuel, sanctionné par la convention d'objectifs, et la délégation de nouvelles compétences stratégiques et opérationnelles au Rectorat vont renforcer la marge de manœuvre de la HEP-BEJUNE.

Dans ce contexte, la formulation d'une stratégie institutionnelle claire, fixant des priorités de développement en accord avec les collaboratrices et les collaborateurs, est un outil indispensable au pilotage de la HEP, de manière à réaliser pleinement le mandat confié par les autorités concordataires tout en respectant les valeurs partagées par les collaboratrices et les collaborateurs.

Parce qu'elle coïncide avec l'entrée en vigueur du nouveau concordat et avec l'obtention et le suivi de l'accréditation institutionnelle, la période 2020-2023 constitue donc une étape décisive dans le développement de la HEP-BEJUNE en tant qu'institution. Il s'agit à la fois de finaliser le processus de tertiarisation entamé avec la création de la HEP, et de faire correspondre les outils de pilotage stratégique et de gestion institutionnelle aux objectifs de la prochaine période 2024-2027.



# PRIORITÉS POUR 2020-2023

Afin de répondre aux enjeux et aux défis dont l'importance a été exposée dans les chapitres précédents, le Rectorat a établi trois axes prioritaires de développement pour la période allant de 2020 à 2023. Ces axes forment la colonne vertébrale des objectifs opérationnels déclinés dans un plan d'intentions par les cadres responsables des filières, départements et services de la HEP-BEJUNE. Ce sera à l'aune de ces axes prioritaires de développement qu'il conviendra, au terme de la période, d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs de la HEP-BEJUNE, et de poursuivre l'analyse stratégique pour les années 2024 à 2027.

## **RENFORCER LE STATUT DE LA HEP-BEJUNE COMME INSTITUTION PROFESSIONNELLE DE RÉFÉRENCE DANS SES MISSIONS DE FORMATION, DE RECHERCHE ET DE PRESTATIONS DE SERVICES AUPRÈS DES PARTENAIRES DE L'ESPACE BEJUNE**

La HEP-BEJUNE s'engage de longue date pour offrir une large palette de formations à l'enseignement ancrées dans la pratique professionnelle. Ses collaborations régionales, linguistiques, institutionnelles ou internationales renforcent son rôle de plateforme scientifique et pratique. Avec l'entrée en vigueur de la LEHE et la précision de sa mission dans le nouveau concordat intercantonal, la HEP-BEJUNE s'affirme en adéquation au type «haute école pédagogique».

Le double mandat envers la société, à savoir assurer la formation professionnelle à l'enseignement et valider les savoirs théoriques et pratiques du système éducatif, est opérationnalisé dans le double profil de compétences professionnelles et scientifiques de ses professeur·e·s. Cette fonction de point de référence envers son contexte et ses partenaires doit être approfondie afin d'augmenter l'impact de la HEP-BEJUNE auprès de ses utilisatrices et utilisateurs finaux.

Pour la période 2020-2023, la HEP-BEJUNE compte renforcer l'articulation de ses dispositifs de formation avec l'activité enseignante du terrain, qu'il s'agisse du personnel d'enseignement ou de la direction des établissements partenaires. Afin que la recherche s'inscrive dans un équilibre productif entre exigences théoriques et réalités empiriques, la gestion du savoir par les publications et les acquisitions devra également renforcer le souci permanent de prise en compte des attentes des publics et parties prenantes. Enfin, les services rattachés au recteur joueront un rôle déterminant dans leur soutien à l'amélioration des processus internes et à la communication externe de l'institution.

## **INTENSIFIER LA CULTURE DE LA QUALITÉ PROPRE À LA HEP-BEJUNE**

En se préparant à l'accréditation institutionnelle au sens de la LEHE, la HEP-BEJUNE s'est dotée d'un système d'assurance qualité qui intègre l'ensemble de ses composantes. Les processus mis en place et les ajustements organisationnels reflètent à la fois la culture et les valeurs des collaboratrices et des collaborateurs et les exigences du paysage suisse de l'enseignement supérieur.

Consciente de l'opportunité que constitue un tel changement pour le devenir à long terme de l'institution, la HEP-BEJUNE entend intensifier sa culture propre de la qualité, d'une part, en utilisant les outils existants, et, d'autre part, en les intégrant au cycle stratégique pluriannuel. La poursuite raisonnée de l'assurance qualité sur les moyen et long termes renforcera la capacité de pilotage stratégique de la HEP-BEJUNE par l'appropriation d'une culture de la réflexivité commune aux sites et adaptée aux filières, aux départements et aux services.

Pour la période 2020-2023, les formations se serviront systématiquement des processus propres, tels l'enquête de fin d'études de la formation ou les collaborations avec des partenaires externes, pour alimenter la réflexion interne sur l'amélioration continue. Sur le plan de la recherche et des ressources documentaires, l'accent portera sur le renforcement de la visibilité et de l'accès aux prestations. Enfin, les services rattachés au recteur développeront un soutien transversal dans le domaine toujours prioritaire de l'accréditation institutionnelle, par le biais notamment d'un premier cycle de certifications et par le suivi du rapport d'accréditation.

## **PARACHEVER L'AUTONOMISATION INSTITUTIONNELLE DE LA HEP- BEJUNE PAR L'APPLICATION DU NOUVEAU CONCORDAT INTER- CANTONAL**

Avec l'entrée en vigueur du nouveau concordat intercantonal, la HEP-BEJUNE procède à un changement institutionnel de grande ampleur, destiné à la fois à confirmer un ensemble de pratiques déjà ancrées dans la vie de l'organisation, et à lui permettre d'user avec agilité de son autonomie dans un environnement multiacteurs et multiniveaux. L'analyse qui sous-tend la présente stratégie institutionnelle a montré l'importance de ce nouvel instrument, dont le caractère décisif est rehaussé par le changement de paradigme que constitue l'application de la LEHE.

La mise en œuvre du concordat révisé relève autant du parachèvement de l'autonomisation de la HEP-BEJUNE en tant qu'institution que de l'ouverture d'un nouveau chapitre de son histoire. Le défi pour la période 2020-2023 consiste ici non seulement à préserver la continuité des valeurs et des forces mais aussi à profiter du gain d'autonomie institutionnelle pour favoriser la réalisation d'une vision commune et partagée. C'est dans cet esprit à la fois raisonné et volontaire que la HEP-BEJUNE entend appliquer le nouveau concordat intercantonal, en partenariat étroit avec toutes les parties prenantes.

Pour la période 2020-2023, la formulation des objectifs destinés à opérationnaliser le nouveau concordat est antérieure à l'entrée en vigueur de ce dernier. Il est donc essentiel de réaliser cet exercice en se gardant de toute anticipation excessive.

En confirmant la compétence du Rectorat en matière de règlement du personnel, le nouveau concordat permettra au vice-rectorat des formations de mettre l'accent sur le développement professionnel du PAC et sur le respect du double profil de compétences dans les procédures d'engagement. Les mêmes dispositions favoriseront, au niveau du vice-rectorat de la recherche et des ressources documentaires, le soutien renforcé aux doctorantes et aux doctorants et la participation d'acteurs de la pratique. Enfin, il appartiendra aux services rattachés au recteur de soutenir la mise en œuvre du concordat et de ses organes, et de veiller à unifier les pratiques existantes et à venir en matière de développement durable, d'égalité entre hommes et femmes, et de diversité.

# PLAN D'INTENTIONS 2020-2023



## POUR UNE INSTITUTION PROFESSIONNELLE DE RÉFÉRENCE AU SEIN DE L'ESPACE BEJUNE

**Priorité du Rectorat: renforcer le statut de la HEP-BEJUNE comme institution professionnelle de référence dans ses missions de formation, de recherche et de prestations de services auprès des partenaires de l'espace BEJUNE.**

### Vice-rectorat des formations

En tant qu'acteur de la communauté éducative de l'espace BEJUNE, la HEP-BEJUNE a pour mission de former des professionnel·le·s de l'enseignement pour les établissements scolaires. Connaître les besoins actuels et futurs de cet écosystème de la formation est un facteur clé de la richesse des formations délivrées. Les dispositifs de formations se doivent donc d'être en adéquation avec les réalités du terrain pédagogique.

Afin de renforcer la capacité de perméabilité entre la HEP-BEJUNE et son environnement de référence, il est essentiel de questionner les dispositifs de formation en regard du développement professionnel des étudiant·e·s, tout en intégrant les contenus de formation dans les problématiques de l'activité enseignante. Cette recherche constante d'adéquation s'applique à toutes les filières de formation initiale (formation primaire, formation secondaire, formation en pédagogie spécialisée) et se prolonge avec la formation continue et postgrade, qui joue un rôle déterminant dans l'acquisition du réflexe de l'apprentissage tout au long de la vie, dès la formation initiale et dès l'entrée dans le monde du travail.

Objectifs opérationnels	Actions prévues
<b>Consolider notre identité spécifique d'établissement de formation professionnelle intimement lié au terrain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proposer des formations continues en adéquation avec les besoins des formateurs et des formatrices de l'institution, en collaboration avec les VRF et VR R&amp;RD (2021)</li> <li>· Proposer des formations continues en adéquation avec l'actualité de la pédagogie, de la recherche, des plans d'études en vigueur et des recommandations de la CIIP et de la CDIP (2021)</li> <li>· Proposer des formations continues pour les enseignant·e·s et les directions en lien avec les services concernés (2021-2022)</li> </ul>
<b>Favoriser les collaborations entre les acteurs des deux milieux: l'établissement de stage et la haute école pédagogique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Intégrer des enseignant·e·s, directrices et directeurs et autres acteurs de l'École dans les enseignements (2020)</li> <li>· Intégrer des acteurs de terrain dans des groupes de travail (2021-2022)</li> <li>· Rencontrer les directions d'école (2020)</li> <li>· Rencontrer les formatrices et formateurs en établissement (FEE) et les enseignant·e·s-hôtes, actuels ou potentiels (2020)</li> </ul>
<b>Articuler les dispositifs de formation avec l'activité enseignante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tenir compte des contingences du terrain dans le parcours de formation des étudiant·e·s (2020)</li> <li>· Encourager l'intégration de l'activité enseignante dans les contenus de formation (2020-2021)</li> <li>· Encourager des espaces d'expérimentation et d'observation de la pratique enseignante (2021)</li> </ul>

### Vice-rectorat de la recherche et des ressources documentaires

En privilégiant l'interdisciplinarité dans la constitution des équipes de recherche, la HEP-BEJUNE développe une culture fondée sur l'échange et la réflexivité, à l'interface entre expériences de terrain et savoirs théoriques et méthodologiques. Afin d'optimiser la diffusion des connaissances auprès de l'ensemble des acteurs de l'éducation et de la formation, les médiathèques adaptent leur politique d'acquisition aux différents publics, assurent un accès performant à tous les documents sur les trois sites et organisent des manifestations culturelles dédiées aux différents publics.

Un accent particulier est placé sur le renforcement de l'offre numérique, dans le souci de la valeur ajoutée aux différents besoins, tant scientifiques que pédagogiques. Enfin, la production d'ouvrages est aussi un moyen propice à la rencontre des acteurs de l'éducation, qu'ils soient issus de la didactique, de la formation, du domaine large de l'enseignement, du corps étudiant ou du monde de la recherche.

Objectifs opérationnels	Actions prévues
<b>Consolider l'articulation recherche – formation – pratique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Former des équipes de recherche avec compétences et profils complémentaires (2021)</li> <li>· Définir des conditions-cadre pour intégrer l'enseignant·e chargé·e de recherche (2022)</li> <li>· Créer des espaces d'échange entre les membres du personnel académique (2021)</li> </ul>
<b>Maintenir une politique d'acquisition et de diffusion adaptée à la diversité des publics et étoffer l'offre numérique (médiathèques)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Évaluer les besoins didactiques et scientifiques (2022)</li> <li>· Valoriser les ressources et leur utilisation (2021)</li> <li>· Assurer un service de messagerie rapide et efficace sur l'ensemble de l'espace BEJUNE (2021)</li> <li>· Proposer des activités culturelles variées et gratuites adaptées au profil des utilisatrices et des utilisateurs (2021)</li> <li>· Renforcer les collaborations à l'interne (personnel académique) et à l'externe (cantons, bibliothèques, etc.) pour élargir l'offre dans le domaine numérique (2023)</li> </ul>
<b>Favoriser la rencontre des différents acteurs de l'éducation dans les processus éditoriaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mobiliser différents acteurs dans les processus de relecture et d'expertise (2021)</li> <li>· Encourager et soutenir les démarches collaboratives au service d'une culture commune (2022)</li> <li>· Encourager des espaces de lecture-écriture professionnelle scientifique, pédagogique et didactique (2022)</li> </ul>

### Services rattachés au recteur

Les services rattachés au recteur contribuent au renforcement de l'institution par des prestations de soutien destinées à l'ensemble des composantes et des acteurs de la HEP-BEJUNE. Les outils du pilotage stratégique permettent non seulement de rendre visible et d'objectiver la qualité des prestations, mais aussi d'en comprendre les processus et d'identifier les bonnes pratiques.

En renforçant ses dispositifs transversaux dans ce domaine, la HEP-BEJUNE entend avancer vers une culture ouverte de la qualité, condition essentielle à sa capacité d'autoanalyse et d'amélioration continue. De même, le personnel académique doit pouvoir compter sur un soutien professionnel en matière d'intégration du numérique dans ses pratiques pédagogiques, de l'adoption d'outils pour la numérisation des contenus des cours jusqu'à leur diffusion au moyen de plateformes permettant l'interaction avec les étudiant·e·s. Enfin, la HEP-BEJUNE entend renforcer sa communication institutionnelle externe en se dotant d'une stratégie propre pour la période 2020-2023, de manière à mieux informer sur ses objectifs et ses réalisations.

Objectifs opérationnels	Actions prévues
<b>Promouvoir la HEP-BEJUNE comme institution professionnelle de référence auprès de ses partenaires de l'espace BEJUNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Propager dans les médias l'image de marque de la HEP en tant que pôle d'expertise (2020-2023)</li> <li>· Faire du renforcement du statut de la HEP-BEJUNE comme institution professionnelle de référence un axe prioritaire de la politique de communication 2020-2023 (2020)</li> </ul>
<b>Développer l'usage du numérique dans l'activité de la HEP-BEJUNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Procéder à un état des lieux de l'utilisation du numérique pédagogique (Groupe de travail numérique) (2020)</li> <li>· Soutenir le développement du numérique selon les besoins définis par le Rectorat (2020-2023)</li> </ul>
<b>Consolider les outils de pilotage, renforcer la qualité des prestations et soutenir sa reconnaissance interne et externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Consolider les outils de mesure, d'analyse et la mise en œuvre des actions d'amélioration (2021-2023)</li> <li>· Communiquer les résultats des mesures et des actions d'amélioration entreprises et prévues (2022-2023)</li> </ul>

## POUR UNE CULTURE DE LA QUALITÉ PROPRE À LA HEP-BEJUNE

Priorité du Rectorat: intensifier la culture de la qualité propre à la HEP-BEJUNE.

28

### Vice-rectorat des formations

Afin de permettre un développement continu de ses activités de formation, la HEP-BEJUNE doit adopter une culture de l'amélioration continue et ainsi favoriser la réflexivité constructive et la remise en question de ses pratiques à partir de données établies. Le développement doit se penser dans la structure, dans les programmes et dans les actes de formation. Il s'agit donc de reconnaître et de valoriser les pratiques de formation adaptées et idoines, ainsi que de penser le développement des filières en tenant compte de l'évolution du contexte social et scolaire.

En tant qu'institut de formation, la HEP-BEJUNE doit proposer un programme de formations continues et de conférences riche et adapté aux étudiant·e·s en formation initiale ou postgrade, ainsi qu'aux enseignant·e·s en activité. Les actions des différentes filières et départements doivent être coordonnées afin de tirer le meilleur parti des forces de l'institution et de créer des synergies entre les différents partenaires institutionnels.

#### Objectifs opérationnels

#### Actions prévues

##### **Adopter une culture de l'amélioration continue**

- Faire de «l'enquête de fin d'études de la formation» un des leviers de développement (2020)
- Systématiser l'attention portée au développement professionnel dans les entretiens annuels (2020)
- Assurer une veille thématique sur les évolutions (technologiques, politiques, sociétales, ...) impactant la formation des enseignant·e·s (2020)
- Systématiser l'attention portée par le personnel enseignant aux démarches collaboratives avec les partenaires externes (2020-2023)
- Faire des étudiant·e·s des partenaires réguliers de la réflexion sur l'amélioration continue (2021)

##### **Développer et promouvoir une vision et une culture partagées par des actions de formation, des conférences et des manifestations avec les autres filières et départements**

- Intégrer les parties prenantes à la formulation de l'offre de formation continue et de manifestations (2020)

### Vice-rectorat de la recherche et des ressources documentaires

Les procédures d'évaluation de la qualité doivent répondre aux principes de simplicité et de souplesse, afin de ne pas augmenter la charge administrative des personnes impliquées. Une identification claire des indicateurs, qualitatifs et quantitatifs, tient compte des spécificités et des particularités de la HEP-BEJUNE, et autorise une évaluation stratégique en cohérence avec les standards européens.

La pluralité des publics partenaires de la HEP-BEJUNE implique une pluralité de modes de valorisation de la recherche, de la publication dans des revues à comité de lecture ou auprès d'éditeurs scientifiques ou professionnels reconnus (procédure de revue par les pairs) au développement d'autres outils, comme les capsules vidéo. La diversification des sources de financement de la recherche est à la fois une nécessité budgétaire et l'opportunité de renforcer la compétitivité de la HEP-BEJUNE. L'obtention de fonds de tiers compétitifs est une marque de qualité, tout comme la préparation des requêtes, pour lesquelles un soutien spécifique sera mis en place en fonction des différents canaux d'encouragement, y compris les mandats de tiers, publics ou privés.

Les médiathèques et les Éditions HEP-BEJUNE participent à la mise en œuvre de la stratégie nationale en matière d'Open Access (OA). Elles privilégient l'acquisition des revues scientifiques disponibles en libre accès, ainsi que les archives ouvertes, en collaboration avec les institutions partenaires aux niveaux régional et national. En outre, les médiathèques favorisent la culture interne envers l'OA en soutenant l'archivage institutionnel et la formation interne, y compris celle de leur propre personnel. La pluralité des savoirs (pratique et scientifique, pédagogique et didactique) se traduit dans les trois domaines des Éditions HEP-BEJUNE (Recherche, Pratiques et Débats).

Ces productions participent à la valorisation du travail interne de l'institution et favorisent le transfert de connaissances en libérant l'accès à ces dernières. Le professionnalisme dans la diffusion et la promotion des ouvrages est un gage indispensable de la qualité comme de l'adéquation envers la pluralité des publics.

#### Objectifs opérationnels

#### Actions prévues

##### **Promouvoir la qualité de la recherche et son évaluation périodique**

- Soutenir la mise en œuvre de l'évaluation des projets de recherche par la commission R&D BEJUNE (2020)
- Établir les standards minimaux de qualité de la recherche en intégrant les publications OA (2023)

##### **Soutenir la valorisation des travaux de recherche**

- Encourager le recours à une pluralité de modes de valorisation de la recherche et de transfert des résultats dans la recherche (2023)
- Favoriser la voie verte dans l'OA (2022)

##### **Diversifier les sources de financement**

- Soutenir les chercheur·e·s pour l'obtention de fonds tiers et bonnes pratiques à l'interne (2021)
- Systématiser la veille informationnelle sur les opportunités de financement externe, en particulier aux niveaux fédéral et cantonal (2023)
- Renforcer la collaboration avec d'autres hautes écoles (2023)
- Explorer différentes sources de financement externes (2023)



**Participer à la mise en place d'une culture OA**

- Privilégier les ressources scientifiques numériques gratuites dans le cadre de leur politique d'acquisition (2023)
- Promouvoir et produire des supports qui rendent visibles les revues et les bases de données OA (2023)
- Acquérir des compétences spécifiques en la matière à travers une formation continue adaptée (2023)

**Renforcer et pérenniser les structures des Éditions par la qualité des publications**

- Pérenniser la production régulière d'ouvrages et de la revue «Enjeux pédagogiques» (2022)
- Favoriser la communication interne avec les départements et les filières quant aux enjeux et aux besoins de publications (2021)
- Introduire un système de revue par les pairs pour les productions scientifiques (2021)
- Veiller à diffuser un savoir généré de manière adéquate en fonction des contextes (didactiques, pédagogiques) et réévaluer continuellement les attentes et besoins des publics cibles (2022)

**Renforcer les stratégies de diffusion et de promotion des publications**

- Améliorer en continu la diffusion d'ouvrages en étroite collaboration avec l'auteur-e et avec le département de la communication (2022)
- Élaborer des stratégies de vente et de distribution (2021)
- Assurer la promotion et la diffusion auprès de nos partenaires de terrain (2021)

### Services rattachés au recteur

Si l'obtention de l'accréditation institutionnelle constitue l'objectif prioritaire de l'ensemble de la HEP-BEJUNE, un préalable important est la double certification ISO 9001 et ISO 21001. Elle permet de répondre à l'exigence d'évaluation externe posée dans les standards LEHE et valide la démarche qualité entreprise. Tout système d'assurance qualité nouvellement mis en place et accrédité doit passer par une phase de stabilisation et d'appropriation par les collaboratrices et les collaborateurs et par les parties prenantes. Cette étape a pour but de le faire vivre au quotidien de manière à ce qu'il s'efface progressivement au profit des résultats. La communication interne et externe sur l'assurance qualité joue ici un rôle déterminant, raison pour laquelle la politique de communication 2020-2023 sera révisée en conséquence.

Afin de garantir une offre de mobilité riche et sérieuse destinée aux étudiant·e·s et au personnel académique, le service académique renforcera la collaboration en mobilité IN et OUT. La relative nouveauté de la mission de prestations de services pour la HEP-BEJUNE implique de la définir, de la réglementer et de la promouvoir. De même, le rôle des fonds de tiers pour les hautes écoles au sens de la LEHE nécessite une définition en accord avec les dispositions légales et avec les pratiques propres à la HEP-BEJUNE. Le service de l'administration et des finances et le service juridique s'attelleront à ces tâches en coordination avec les départements, filières et services concernés.

À terme, les prestations de services et l'obtention de fonds de tiers augmenteront les ressources financières de l'institution, qu'elle pourra allouer à ses missions de base, ce qui renforcera la durabilité économique.

Objectifs opérationnels	Actions prévues
<b>Obtenir l'accréditation institutionnelle selon la LEHE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mener à bien le projet d'accréditation institutionnelle selon les étapes définies dans la procédure: demande d'admission, autoévaluation, visite externe, prise de position et décision d'accréditation (fin 2019-début 2021)</li> <li>· Coordonner le traitement des points faibles et des recommandations issus de la double procédure de certification ISO 9001/ISO 21001 (2020-2021)</li> <li>· Coordonner le traitement des points faibles et des recommandations issus de la procédure d'accréditation institutionnelle (2021-2023)</li> </ul>
<b>Tirer le bilan du premier cycle de certification ISO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Exploiter le rapport de suivi des certifications ISO 9001/21001 (2021)</li> </ul>
<b>Renforcer et développer la mobilité IN et OUT pour les étudiant·e·s de la formation primaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proposer des offres de plans d'études semestriels pour les candidat·e·s à la mobilité IN (2020-2021)</li> <li>· Améliorer en continu la documentation en matière d'offre de mobilité IN et OUT (2022-2023)</li> <li>· Élaborer une page du site Internet consacrée à la mobilité IN et OUT (2020)</li> <li>· Conclure des conventions de mobilité avec des HEP alémaniques et des institutions allemandes et anglaises (2020-2022)</li> </ul>



**Communiquer l'assurance qualité comme culture de la qualité**

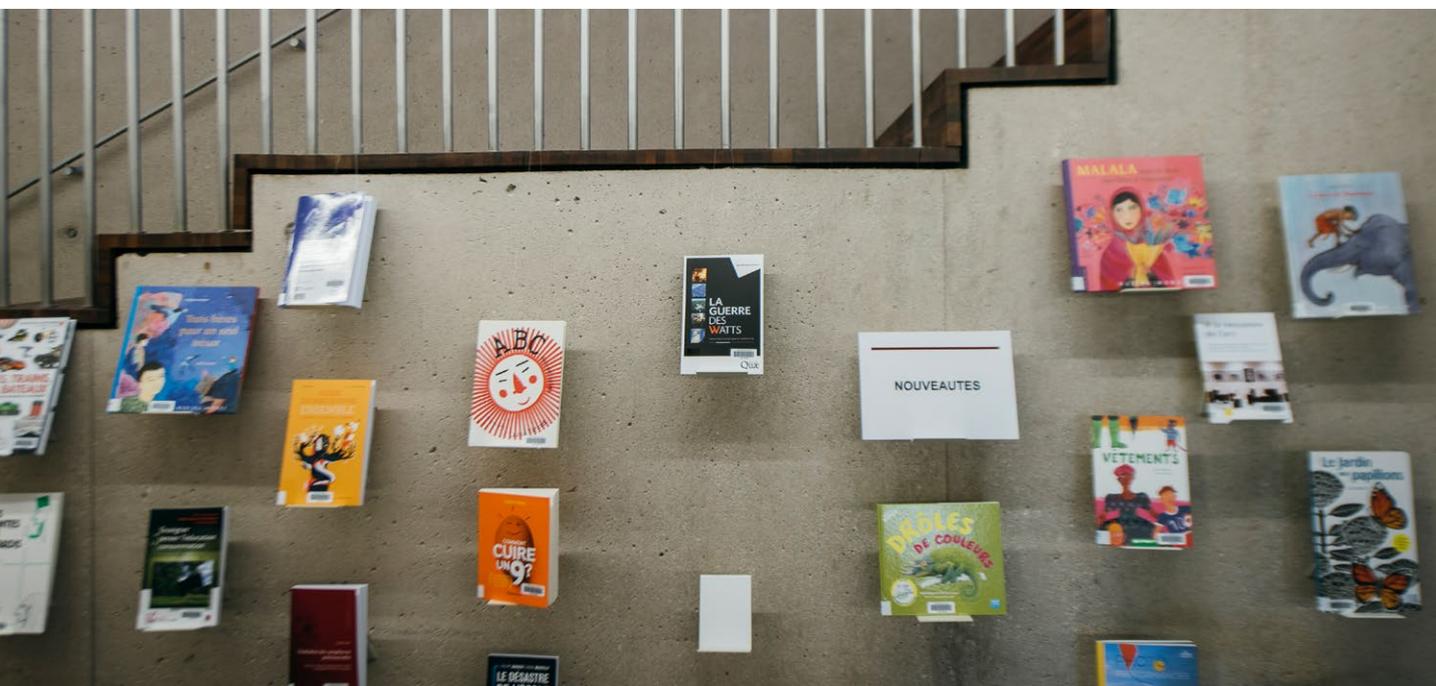
- Utiliser le témoignage des étudiant-e-s ayant participé à des démarches qualité pour communiquer à l'interne sur les mesures prises (2020)
- Valoriser le système d'assurance qualité auprès des parties prenantes externes, en particulier des instances politiques qui financent notre institution (2020-2021)
- Mettre sur pied une campagne de presse afin de promouvoir la certification et l'accréditation de la HEP-BEJUNE auprès du grand public (2020-2021)

**Consolider l'implémentation du SAQ et le partenariat avec les parties prenantes**

- Stabiliser le système d'assurance qualité et renforcer son implémentation auprès des collaboratrices et des collaborateurs (2021-2023)
- Consolider l'implication des étudiant-e-s et des parties prenantes dans la démarche qualité (2021-2023)

**Préciser les notions de « prestations de services » et de « fonds de tiers » et les mettre en œuvre**

- Réglementer les principes tarifaires des prestations de services fournies (2020)
- Procéder à l'analyse des normes disponibles (niveaux fédéral et cantonal) et des pratiques d'institutions partenaires (2020)
- Mettre en œuvre le modèle retenu (2020)
- Réglementer les principes des fonds de tiers (2020)



## POUR L'AUTONOMIE INSTITUTIONNELLE DE LA HEP-BEJUNE

**Priorité du Rectorat: parachever l'autonomisation institutionnelle de la HEP-BEJUNE par l'application du nouveau concordat intercantonal.**

33

### Vice-rectorat des formations

Dans une perspective d'amélioration de la qualité, le vice-rectorat des formations tient à assurer et à développer le double profil de compétences pour son personnel académique. En effet, riche de son ancrage dans le terrain pédagogique, la HEP-BEJUNE se doit de développer les connaissances académiques de son personnel enseignant autant qu'il a à assurer son excellente connaissance du terrain pédagogique. Fort de ce constat, le vice-rectorat souhaite offrir des espaces de développement professionnel au service, prioritairement, du personnel académique.

#### Objectifs opérationnels

#### Actions prévues

##### **Renforcer le développement professionnel du personnel académique**

- Élaborer un concept global de développement de la qualité de la formation (2023)
- Adopter des critères de qualité de la formation à l'enseignement lors des séminaires du personnel académique (2022)
- Développer des dispositifs de coévaluation, d'autoévaluation et d'évaluation avec des outils de feedback et d'échange (2022)
- Thématiser le développement professionnel dans les entretiens annuels (2020)
- Élaborer un programme de formation continue destiné aux formateurs et formatrices HEP (formation interne et externe) (2023)

##### **Engager du personnel selon le profil requis**

- Respecter les critères requis (2020)

### Vice-rectorat de la recherche et des ressources documentaires

Il est essentiel de trouver un juste équilibre entre l'articulation recherche-pratique. Celle-ci passe en premier lieu par le développement d'une relève et d'un personnel disposant à la fois de qualifications pratiques et scientifiques. Il faudra ainsi veiller à offrir, à l'interne de l'institution, des perspectives de développement répondant à ces exigences.

Dans le même temps, il est essentiel de s'inscrire dans une perspective durable du savoir et de la connaissance scientifique. Les savoirs financés et produits par l'institution doivent pouvoir être mis à disposition des personnes intéressées. Les productions scientifiques devront pouvoir être accessibles à toutes personnes intéressées, alors qu'il conviendra de mettre en place une stratégie en matière de données ouvertes de la recherche (Open Research Data) en accord avec les principes nationaux.

#### Objectifs opérationnels

#### Actions prévues

##### **Renforcer le développement de la relève et d'un double profil de compétences**

- Renforcer l'encadrement de la relève et plus particulièrement des doctorant-e-s (2023)
- Soutenir le développement d'une recherche orientée vers la pratique (2022)

##### **Optimiser la durabilité scientifique**

- Accroître l'accès aux publications de la recherche pour tous les publics (2022)
- Formuler une stratégie propre en matière d'Open Research Data, en accord avec la stratégie nationale développée par swissuniversities (2023)

### Services rattachés au recteur

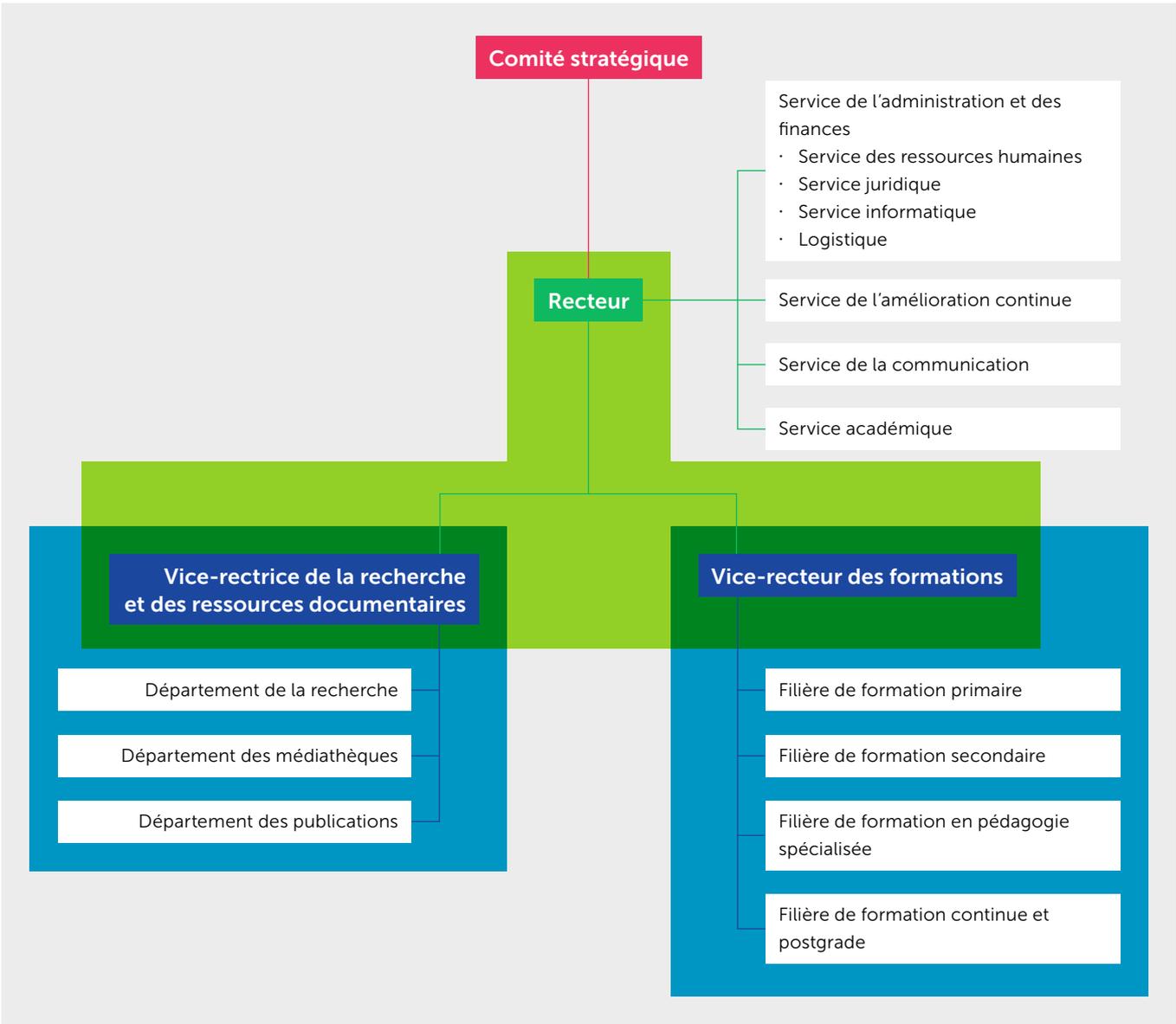
La mise en œuvre du concordat intercantonal mobilisera une large part des services rattachés au recteur. Le soutien interviendra à différents niveaux. Le service juridique aura ainsi pour tâche de donner corps aux nouveaux organes et aux diverses réglementations. La communication institutionnelle devra aussi être revue, afin de rendre visible le gain d'autonomie institutionnelle en termes d'image.

Les autres objectifs visent à favoriser le développement durable de la HEP-BEJUNE sur trois plans. Au plan économique, il s'agit d'améliorer l'efficacité des processus de gestion administrative, notamment par la numérisation; l'adoption d'une politique des sites permet d'optimiser la gestion des infrastructures; la quadriennalisation de la planification financière renforce le pilotage stratégique institutionnel. Au plan social, la nouvelle réglementation favorise la planification à moyen terme des ressources humaines sous différents angles (formation continue, télétravail, mobilité du personnel, santé et sécurité au travail); une attention particulière est portée à la promotion de l'égalité, suite aux mesures déjà prises dans ce domaine. Enfin, le concordat intercantonal permettra de définir un concept en matière de développement durable écologique, en élargissant les mesures existantes à de nouvelles bonnes pratiques.

Objectifs opérationnels	Actions prévues
<b>Soutenir la mise en œuvre du concordat et de ses organes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mettre en place le Conseil de la HEP (règlement du Conseil) (2022)</li> </ul>
<b>Définir une identité visuelle reflétant le statut et les caractéristiques d'une haute école</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Concevoir et développer une nouvelle identité visuelle pour la HEP-BEJUNE à l'horizon 2021 (2021-2023)</li> </ul>
<b>Favoriser le développement durable social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Unifier les mesures de promotion de l'égalité des chances et de développement au sein de la HEP-BEJUNE (2020-2021)</li> <li>· Veiller à l'adéquation du processus des engagements aux besoins de l'institution, en coordination avec les vice-rectorats (2020-2023)</li> <li>· Achever l'élaboration de la réglementation spécifique sur le statut du personnel (2020-2021)</li> <li>· Définir un concept de mobilité du personnel (2020-2021)</li> <li>· Définir les concepts de santé et de sécurité au travail (2020)</li> </ul>
<b>Favoriser le développement durable économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Améliorer l'efficacité de la gestion administrative de l'école par la digitalisation des processus (2020)</li> <li>· Mettre en œuvre une gestion unifiée des sites et des infrastructures (2020-2021)</li> <li>· Adapter la gestion financière au concordat révisé (2022)</li> </ul>
<b>Favoriser le développement durable écologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formaliser les pratiques existantes et à développer dans un concept, en collaboration avec les parties prenantes (2020-2021)</li> </ul>

# ANNEXES

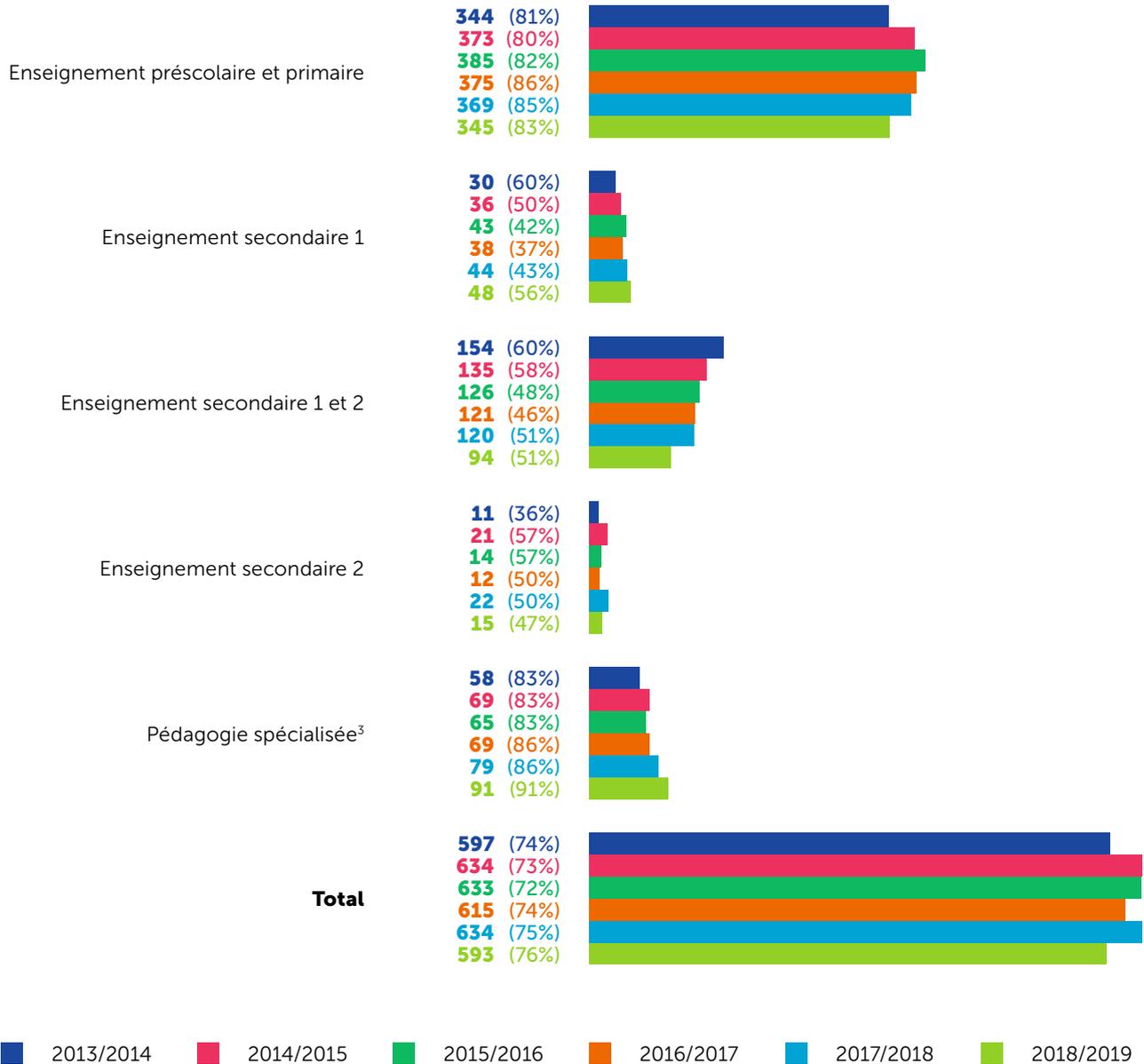




## LA HEP-BEJUNE EN CHIFFRES<sup>1</sup>

38

### Nombre d'étudiant-e-s en formation initiale (% femmes)<sup>2</sup>

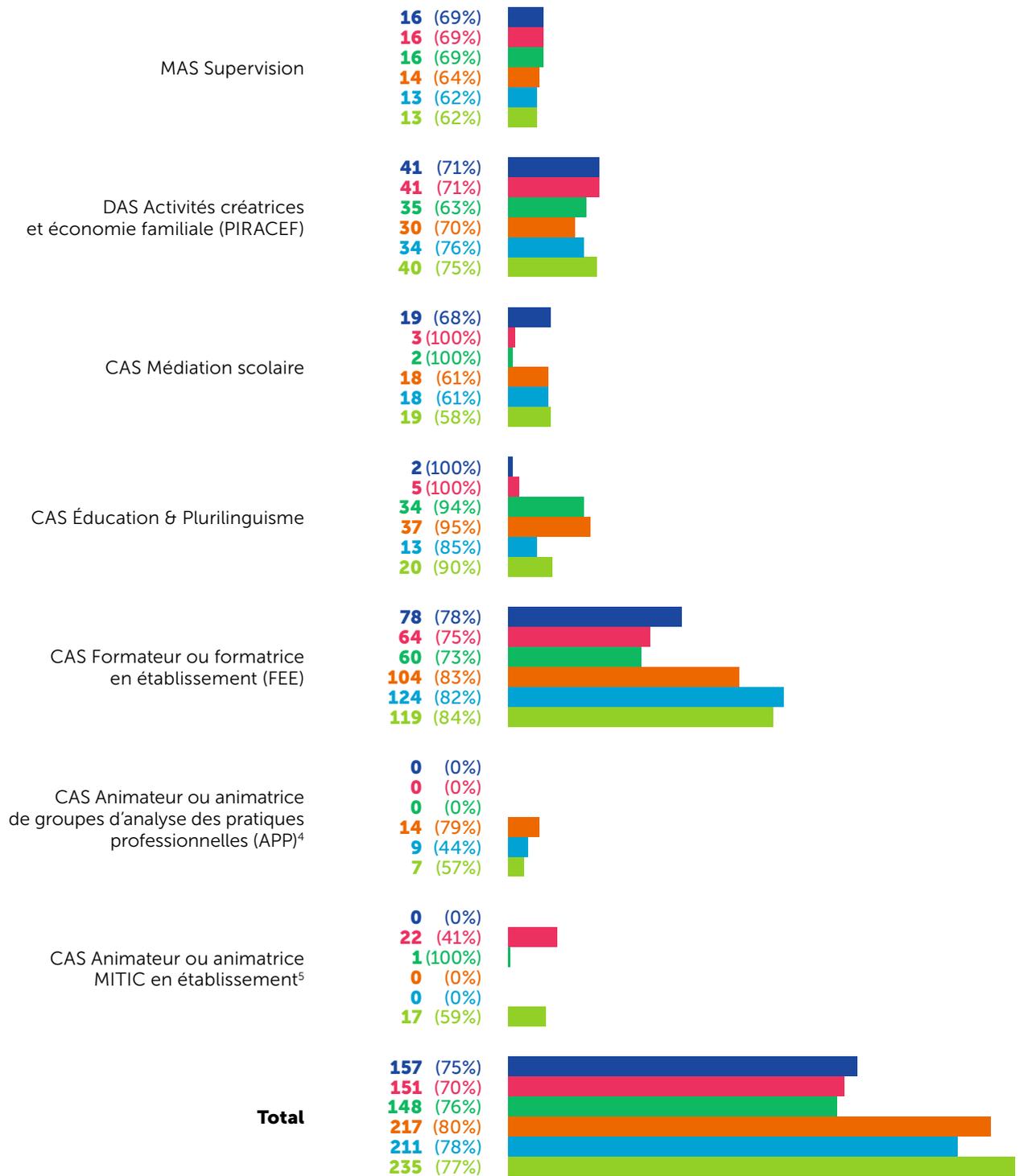


<sup>1</sup> Les données chiffrées présentées dans cette annexe sont celles livrées au 15 octobre de l'année académique à l'Office fédéral de la statistique (OFS).

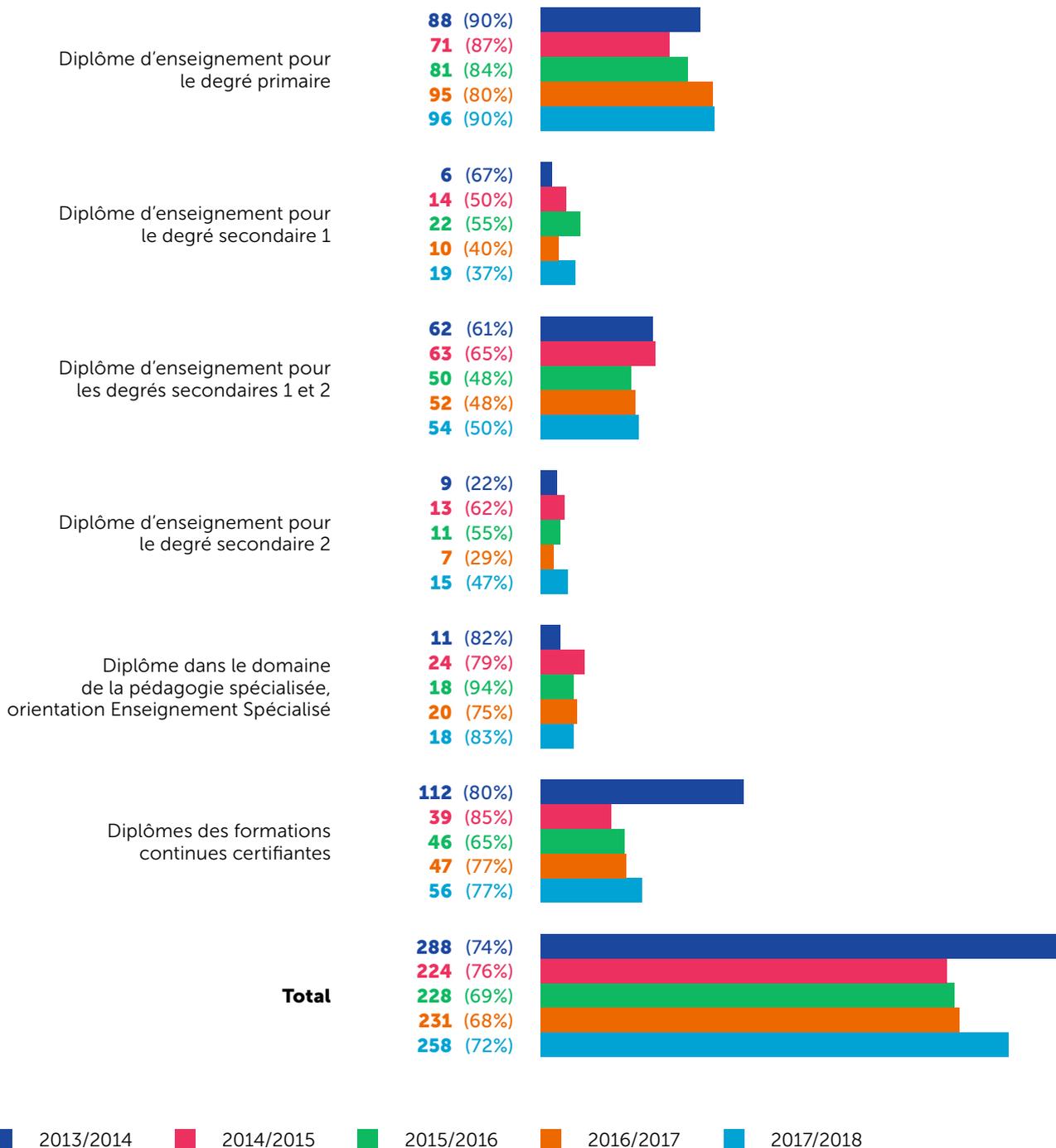
<sup>2</sup> Les études additionnelles ne sont pas incluses dans ces données.

<sup>3</sup> La passerelle de la formation en pédagogie spécialisée est comprise à partir de l'année académique 2018-2019.

Nombre d'étudiant-e-s en formations continues certifiantes (% femmes)



## Nombre de diplômé-e-s<sup>6</sup> (% femmes)



< 4

Cette formation a débuté en 2016.

< 5

Cette formation a débuté en 2018.

6

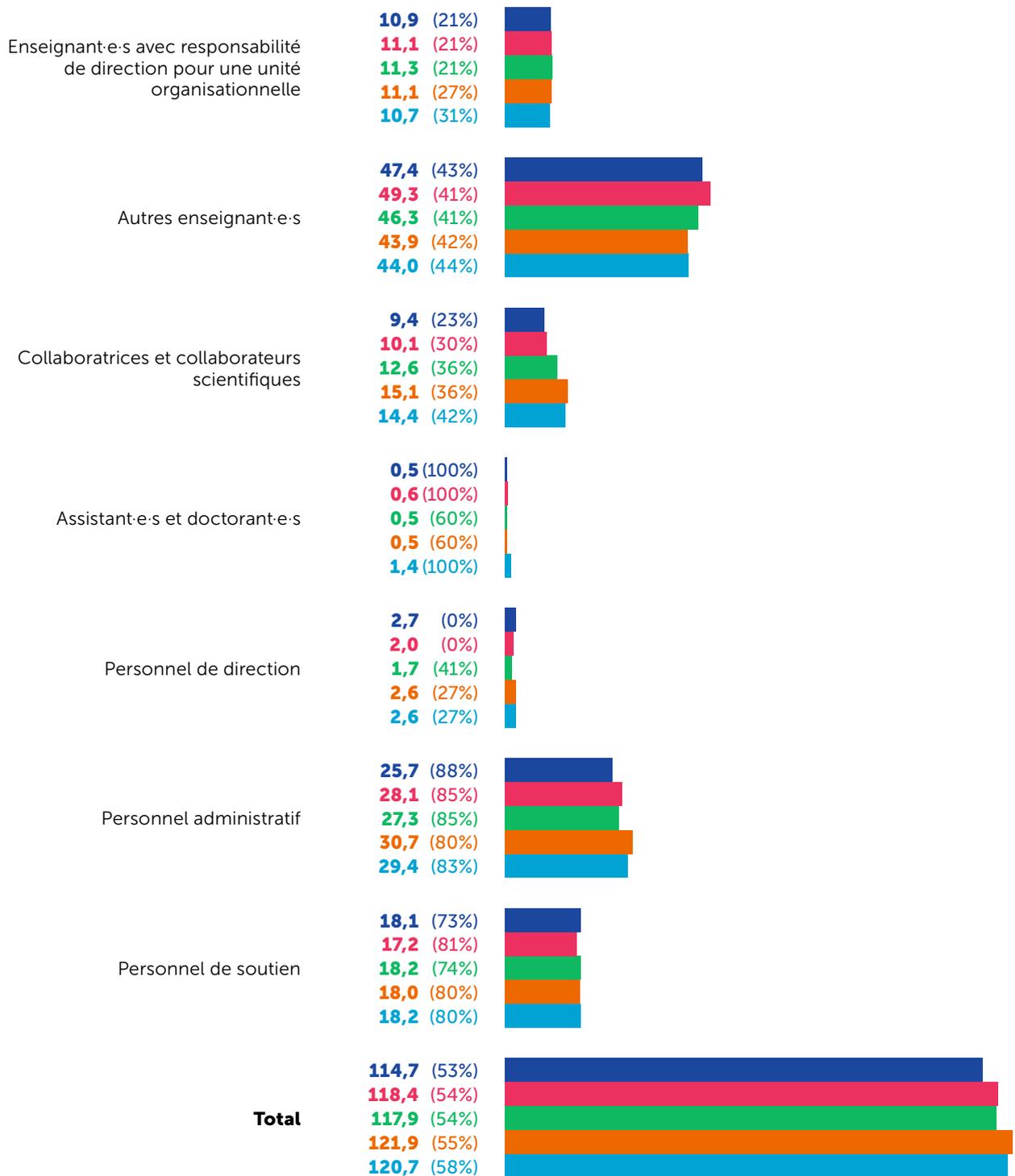
Nombre de diplômé-e-s entre le 1<sup>er</sup> août et le 31 juillet de l'année académique

### Taux d'encadrement en EPT<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Équivalent plein temps

<sup>5</sup> Personnel académique (toutes filières de formation confondues et département de la recherche)

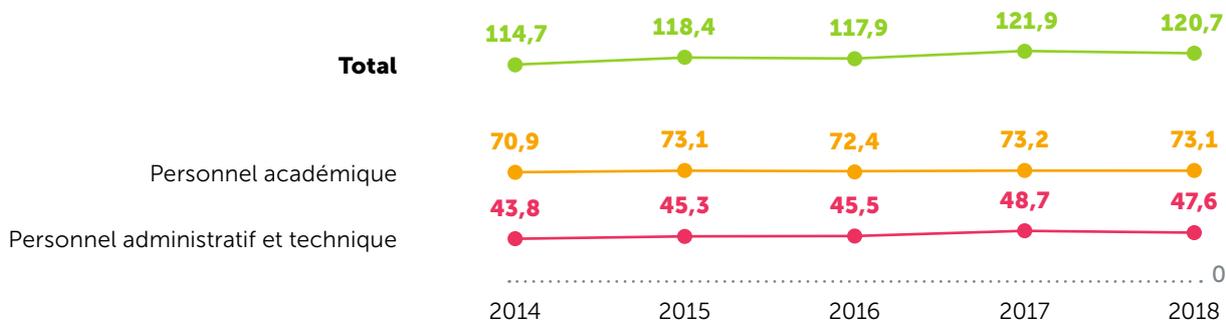
Statistique du personnel<sup>6</sup>, en EPT (% femmes)

6

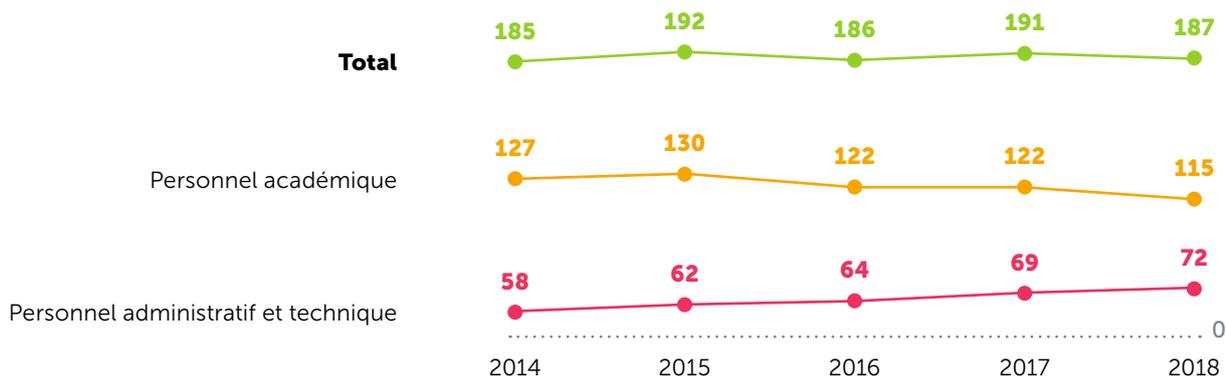
Catégories de personnel selon le Système d'information des universités suisses (SIUS)

■ 2014 ■ 2015 ■ 2016 ■ 2017 ■ 2018

### Répartition par statuts en EPT globaux<sup>7</sup>



### Nombre de collaboratrices et de collaborateurs



### Moyenne d'âge du personnel



<sup>7</sup> Y compris les stagiaires et les apprentis

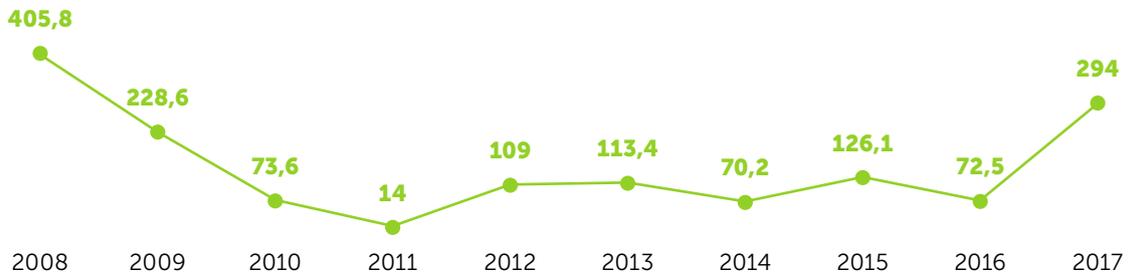
## Budget & comptes concordataires en millions de francs suisses



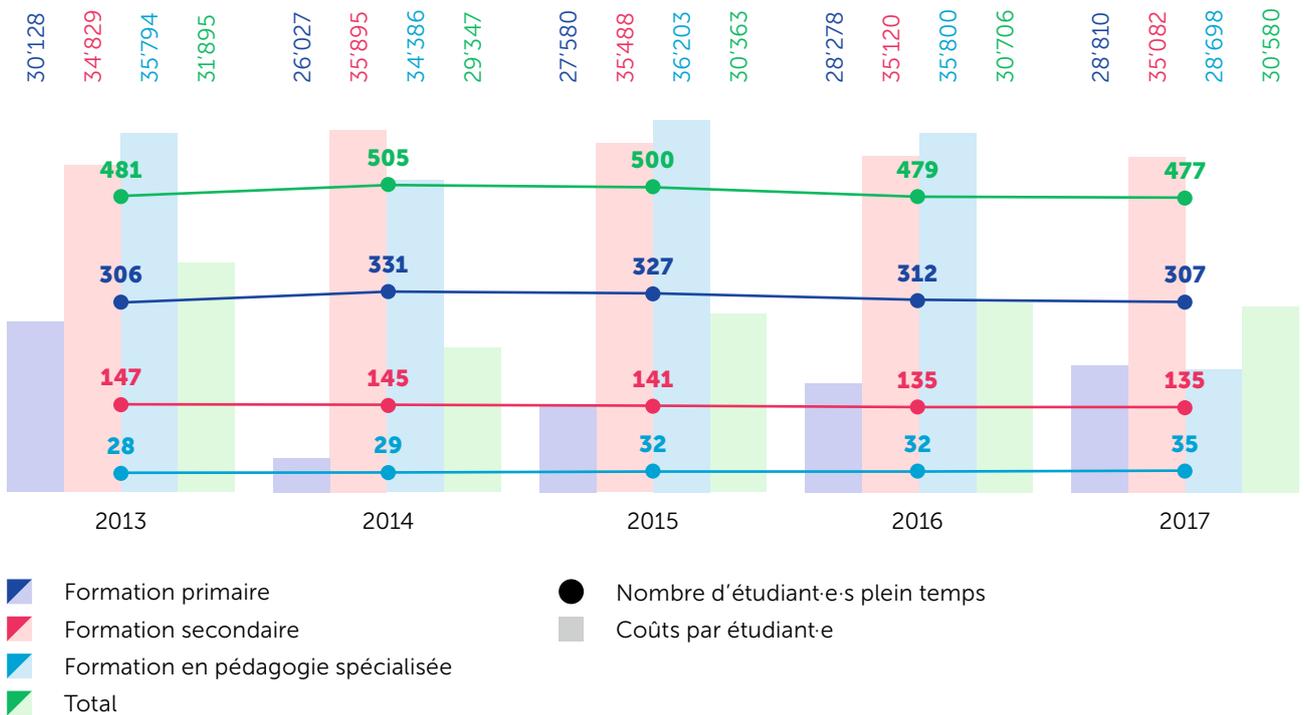
## Dépenses nettes par secteurs en milliers de francs suisses

Secteur	2014	2015	2016	2017
Vice-rectorat des formations	12'440	13'219	13'266	12'667
Formation primaire	4'849	5'276	5'409	5'392
Formation secondaire	2'385	2'440	2'181	1'996
Formation en pédagogie spécialisée	592	656	784	670
Formation continue et postgrade	3'690	3'524	3'433	3'076
Mandats cantonaux	879	1'028	1'152	1'104
Conduite et autres	45	295	307	429
Vice-rectorat de la recherche et des ressources documentaires	3'583	3'715	3'815	3'795
Médiathèques	1'912	1'866	1'856	1'828
Recherche	1'584	1'496	1'597	1'566
Publications	26	112	194	162
Conduite et divers	61	241	168	239
Services du rectorat	4'691	4'321	3'800	3'785
Service de l'administration et des finances	1'205	986	982	954
Informatique	1'238	1'380	1'555	1'366
Rectorat	1'551	1'671	1'072	1'352
Absences pour formation	697	284	191	113
Infrastructures	2'225	2'124	3'148	2'207
Autres	770	200	-410	1'140
<b>Total général</b>	<b>23'709</b>	<b>23'579</b>	<b>23'619</b>	<b>23'594</b>
<b>Total sans les mandats cantonaux</b>	<b>22'830</b>	<b>22'551</b>	<b>22'467</b>	<b>22'490</b>

### Fonds de tiers en milliers de francs suisses

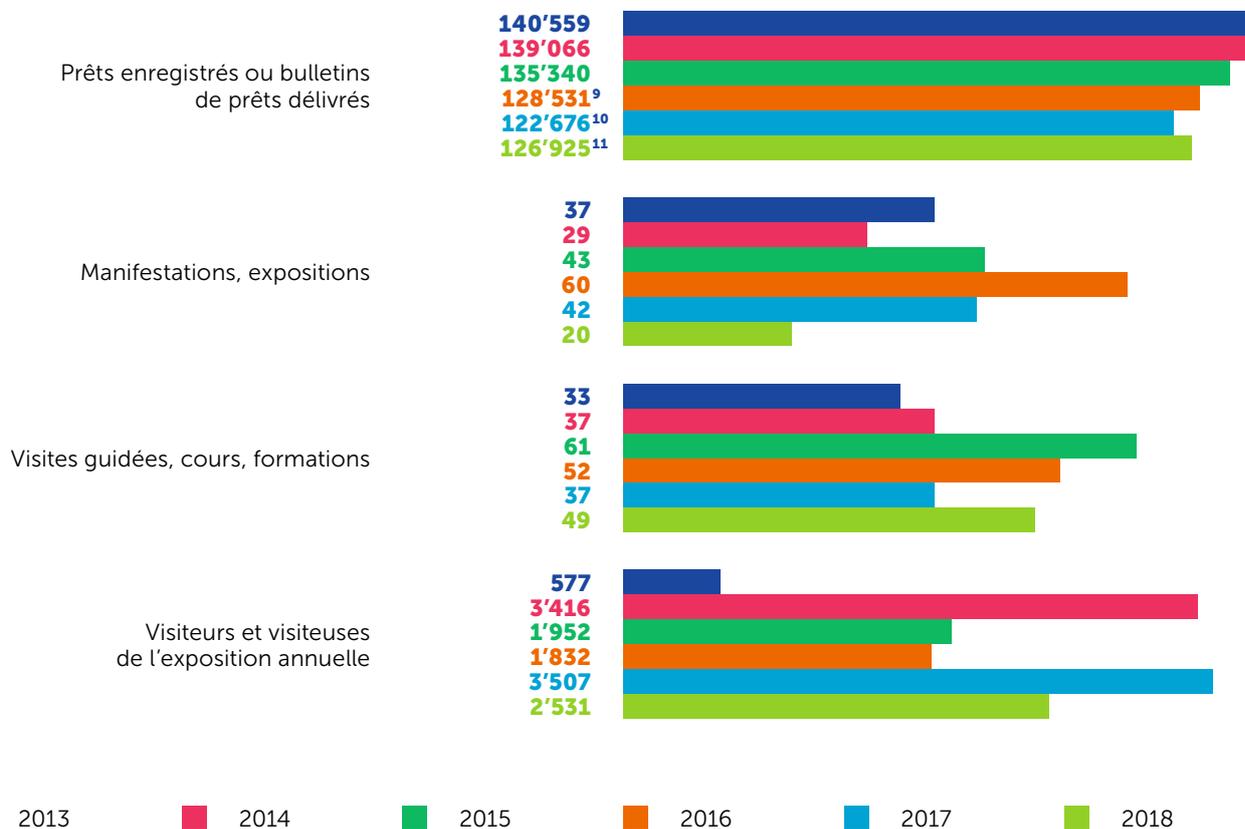


### Coûts en francs suisses par étudiant-e plein temps en formations initiales<sup>8</sup>



8  
Sans études  
additionnelles

## Statistiques des médiathèques



9

Dont 120'758  
documents et 7'773  
appareils

10

Dont 114'368  
documents et 8'308  
appareils

11

Dont 118'036  
documents et 8'889  
appareils

# RÉFÉRENCES

- Conseil d'État du canton de Neuchâtel (2000), Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil à l'appui d'un projet de décret portant adhésion du canton de Neuchâtel au concordat intercantonal créant une haute école pédagogique commune aux cantons de Berne, du Jura et de Neuchâtel (HEP-BEJUNE) (etc.), du 3 mai 2000. Référence: 00.026. Disponible à l'adresse: [https://www.ne.ch/autorites/GC/objets/Documents/Rapports/2000/00026\\_CE.pdf](https://www.ne.ch/autorites/GC/objets/Documents/Rapports/2000/00026_CE.pdf) (consulté le 09.11.2018).
- CDIP (1993), Thèses relatives à la promotion des hautes écoles pédagogiques, Berne, CDIP. Disponible à l'adresse: <https://edudoc.ch/record/17489/files/D24neu> (consulté le 09.11.2018).
- CDIP(1995), Recommandations relatives à la formation des enseignant(e)s et aux hautes écoles pédagogiques du 26 octobre 1995, [Berne, CDIP]. Disponible à l'adresse: <https://edudoc.ch/record/25493/files/19951026f.pdf> (consulté le 09.11.2018).
- Criblez, Lucien (et al.) (2006), «Erfolgreicher Abschluss des Tertiärisierungsprozesses. Die Integration der Lehrerinnen- und Lehrerbildung ins Hochschulsystem», in Bortolani, René (Hg.), Die Schule im Glashaus. Entstehung und Entwicklung der Fachhochschule Aargau Nordwestschweiz, Baden, Hier und Jetzt, S. 94–109.
- CRUS, KFH, COHEP (2009, 2011), Cadre de qualifications pour le domaine des hautes écoles suisses nqf.ch-HS, approuvé par les trois conférences des recteurs et adopté par le Comité directeur commun (cd-cr.ch) le 23 novembre 2009 (version actualisée du 20 septembre 2011). Disponible à l'adresse: [https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer\\_FH/Vereinbarungen/3\\_nqf\\_ch\\_HS\\_f.pdf](https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_FH/Vereinbarungen/3_nqf_ch_HS_f.pdf) (consulté le 09.11.2018).
- Diebold, Markus (2014), Die Pädagogische Hochschule Zentralschweiz – eine Nachlese, Luzern: Bildungsdirektoren-Konferenz Zentralschweiz. Disponible à l'adresse: <https://www.zg.ch/behoerden/direktion-fur-bildung-und-kultur/phzg/ph-zug/ueber-die-ph-zug/geschichte/dokumente/phz-schlussbericht-2014-07-14.pdf> (consulté le 09.11.2018).
- HEP-BEJUNE (1997), «Charte de fondation de la HEP-BEJUNE», in Bulletin d'information HEP-BEJUNE, n° 1, mars 1997. Disponible à l'adresse: <https://www.hep-bejune.ch/fr/Informations/Qui-sommes-nous/Portrait/Textes-fondateurs/Textes-fondateurs.html> (consulté le 02.11.2018).
- Leresche, Jean-Philippe (et al.) (2012), Gouverner les universités. L'exemple de la coordination Genève-Lausanne (1990-2010), Lausanne: PPUR.
- Rectorat HEP-BEJUNE (2015), Politique des partenariats et des relations internationales, Delémont: HEP-BEJUNE.
- Rectorat HEP-BEJUNE (2018), Objectifs stratégiques – Recherche. 2018-2023, Delémont: HEP-BEJUNE.
- Schertenleib, Georges-Alain, Amez-Droz, Sophie et Anzévui, Romaine (2012), «Des Écoles normales aux hautes Écoles Pédagogiques», Actes de la Recherche, vol. 9, pp. 117-135. Disponible à l'adresse: [http://doc.rero.ch/record/234612/files/DC\\_ActesRecherche\\_9\\_Entre\\_innovation\\_et\\_reforma\\_dans\\_la\\_formation\\_des\\_enseignant\\_e\\_s\\_118\\_136.pdf](http://doc.rero.ch/record/234612/files/DC_ActesRecherche_9_Entre_innovation_et_reforma_dans_la_formation_des_enseignant_e_s_118_136.pdf) (consulté le 09.11.2018).
- Schöni, Armin (2005), Le contrôle parlementaire des conventions inter-cantoniales à l'exemple des conventions créant la HE-Arc et la HES-SO, Lausanne, Idheap, Working paper de l'IDHEAP no 4/2005. Disponible à l'adresse: <https://edudoc.ch/record/29551/files/98.pdf> (consulté le 09.11.2018).
- swissuniversities, Chambre des hautes écoles pédagogiques (2017), Caractéristiques du type haute école pédagogique – approuvé le 1<sup>er</sup> février 2017 [Berne: swissuniversities]. Disponible à l'adresse: [https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer\\_PH/170201\\_Caractéristiques\\_HEP\\_Def\\_01.pdf](https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_PH/170201_Caractéristiques_HEP_Def_01.pdf) (consulté le 09.11.2018).
- swissuniversities (2018), Le programme «Performances de la recherche en sciences humaines et sociales», Berne, swissuniversities. Disponible à l'adresse: [https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Organisation/SUK-P/SUK\\_P-3/Abschlusspublikation\\_P-3\\_FR.pdf](https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Organisation/SUK-P/SUK_P-3/Abschlusspublikation_P-3_FR.pdf) (consulté le 09.11.2018).
- Van Damme, Dirk (2004), «Standards and Indicators in Institutional and Programme Accreditation in Higher Education: A Conceptual Framework and a Proposal», in Vlasceanu, Lazar and Barrows, Leland C. (eds.), Indicators for Institutional and Programme Accreditation in Higher/Tertiary Education, Bucharest, UNESCO-CEPES, pp. 125-157. Disponible à l'adresse: [https://vhu.edu.vn/trang/wp-content/uploads/2015/03/2.Standards-and-Indicators\\_Van-Damme.pdf](https://vhu.edu.vn/trang/wp-content/uploads/2015/03/2.Standards-and-Indicators_Van-Damme.pdf) (consulté le 09.11.2018).

# ABRÉVIATIONS

2Cr2D	Centre de Compétences Romand de Didactique Disciplinaire
APP	Analyse des pratiques professionnelles
BE	Canton de Berne
BEJUNE	Cantons de Berne (partie francophone), du Jura et de Neuchâtel
CAHR	Conseil académique des hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignant-e-s
CAS	Certificate of Advanced Studies
CDIP	Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique
CIIP	Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin
COHEP	Conférence suisse des rectrices et recteurs des hautes écoles pédagogiques
CRUS	Conférence des recteurs des universités suisses
CSHE	Conférence suisse des hautes écoles
DAS	Diploma of Advanced Studies
EPT	Équivalent plein temps
FEE	Formateur ou formatrice en établissement
FNS	Fonds national suisse de la recherche scientifique
HarmoS	Harmonisation de la scolarité obligatoire en Suisse
HEP	Haute école pédagogique
HEP-BEJUNE	Haute École Pédagogique des cantons de Berne (partie francophone), du Jura et de Neuchâtel
HES	Haute école spécialisée
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale commune aux cantons de Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud
ISO	Organisation internationale de normalisation
JU	Canton du Jura
KFH	Conférence des recteurs des hautes écoles spécialisées de Suisse
LEHE	Loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles
MAS	Master of Advanced Studies
MITIC	Médias, Images et Technologies de l'Information et de la Communication
NE	Canton de Neuchâtel
OA	Open Access
PAC	Personnel académique
PAT	Personnel administratif et technique
PH FHNW	Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz
PHBern	Pädagogische Hochschule Bern
PHZ	Pädagogische Hochschule Zentralschweiz
PIRACEF	Programme intercantonal romand de formation à l'enseignement des activités créatrices et de l'économie familiale
R&D	Recherche et développement
SAQ	Système d'assurance qualité
swissuniversities	Conférence des recteurs des hautes écoles suisses
UniNE	Université de Neuchâtel
VRF	Vice-rectorat des formations
VR R&RD	Vice-rectorat de la recherche et des ressources documentaires



Haute École Pédagogique BEJUNE  
Route de Moutier 14  
CH-2800 Delémont

T 0844 886 996  
info@hep-bejune.ch  
www.hep-bejune.ch

© HEP-BEJUNE, 2019

**Impressum**

**Publié par :**

Haute École Pédagogique BEJUNE

**Coordination rédaction :**

Claudine Chappuis  
François Riat

**Correctorat :**

Sonia Rihs

**Recherche photographique :**

Clelia Favre

**Photographie :**

Meyer et Kangangi

**Conception et réalisation graphique :**

Pomzed Communication

**Impression :**

Courvoisier-Attinger Arts graphiques SA

**Tirage :**

100 exemplaires

**Date de publication :**

octobre 2019

La Haute École Pédagogique BEJUNE  
est membre de:

**swissuniversities**



[www.hep-bejune.ch](http://www.hep-bejune.ch)