



HEFP

HAUTE ÉCOLE FÉDÉRALE
EN FORMATION
PROFESSIONNELLE

*L'excellence suisse
en formation professionnelle*



LA HEFP SUR LA VOIE DE LA HAUTE ÉCOLE
LIGNES DIRECTRICES STRATÉGIQUES POUR LES ANNÉES 2021 À 2028

TABLE DES MATIÈRES

1	Préface	4
2	Lignes directrices stratégiques pour les années 2021 à 2028	5
	2.1 Changement et innovation dans la formation professionnelle	6
	2.2 Transformation numérique	6
	2.3 Développement durable	7
	2.4 Image de soi et culture de haute école	8
	2.5 Organisation : collaboration et agilité	9
3	Positionnement de la hefp dans son environnement social	10
	3.1 La HEFP dans le paysage de la formation professionnelle	10
	3.2 La HEFP dans le paysage des hautes écoles	11
	3.3 La HEFP et le monde du travail	12
	3.4 Acteurs et actrices important-e-s pour la HEFP	12
4	Perspectives	13
	Sources	14

1 PRÉFACE

La loi sur la HEFP est entrée en vigueur le 1er août 2021. Elle entraîne de nombreux changements importants, comme l'accréditation institutionnelle au sens de la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE), le positionnement de la HEFP dans le paysage de la formation professionnelle et celui des hautes écoles, ou encore le renforcement des profils des collaborateurs et collaboratrices dans le champ de tension entre monde scientifique et monde du travail. Les présentes lignes directrices stratégiques pour les années 2021 à 2028 serviront à profiler et à positionner la HEFP et font office de cadre de référence à l'interne dans cette phase de transformation imminente. Les champs thématiques stratégiques décrits dans le présent document se concentrent sur des aspects centraux pour les années à venir.

Lors de l'élaboration du présent document, les directives stratégiques des acteurs et actrices externes important-e-s ont été prises en compte, dont les objectifs

stratégiques du Conseil fédéral pour le Conseil de la HEFP pendant les années 2021 à 2024, le message FRI pour les années 2021 à 2024, les objectifs stratégiques de swissuniversities de manière générale et les objectifs stratégiques de la Chambre des hautes écoles pédagogiques en particulier. Les développements ayant eu cours jusqu'à présent et les axes prioritaires de la HEFP ont également été pris en compte.

Les lignes directrices stratégiques pour les années 2021 à 2028 ont été développées sur la base d'un dialogue mené avec les collaborateurs et collaboratrices ainsi qu'avec des partenaires externes. Le projet soumis à ces consultations internes et externes a fait l'objet de nombreuses discussions. Les lignes directrices stratégiques ont ensuite été remaniées puis approuvées par le Conseil de la HEFP. Dans une prochaine étape, il est prévu que les lignes directrices stratégiques soient concrétisées et mises en œuvre avec les groupes d'intérêts internes et externes.

Objectifs définis à l'interne

- Charte de l'IFFP
- Stratégie d'assurance de la qualité
- Conventions de prestations avec le conseil de l'IFFP

Objectifs définis à l'externe

- Message FRI pour les années 2021 à 2024
- Objectifs stratégiques du Conseil fédéral pour le Conseil de la HEFP pendant les années 2021 à 2024
- Initiative « Formation professionnelle 2030 »
- Objectifs stratégiques de swissuniversities
- Agenda 2030 pour le développement durable
- Accréditation institutionnelle (LEHE)

2 LIGNES DIRECTRICES STRATÉGIQUES POUR LES ANNÉES 2021 À 2028

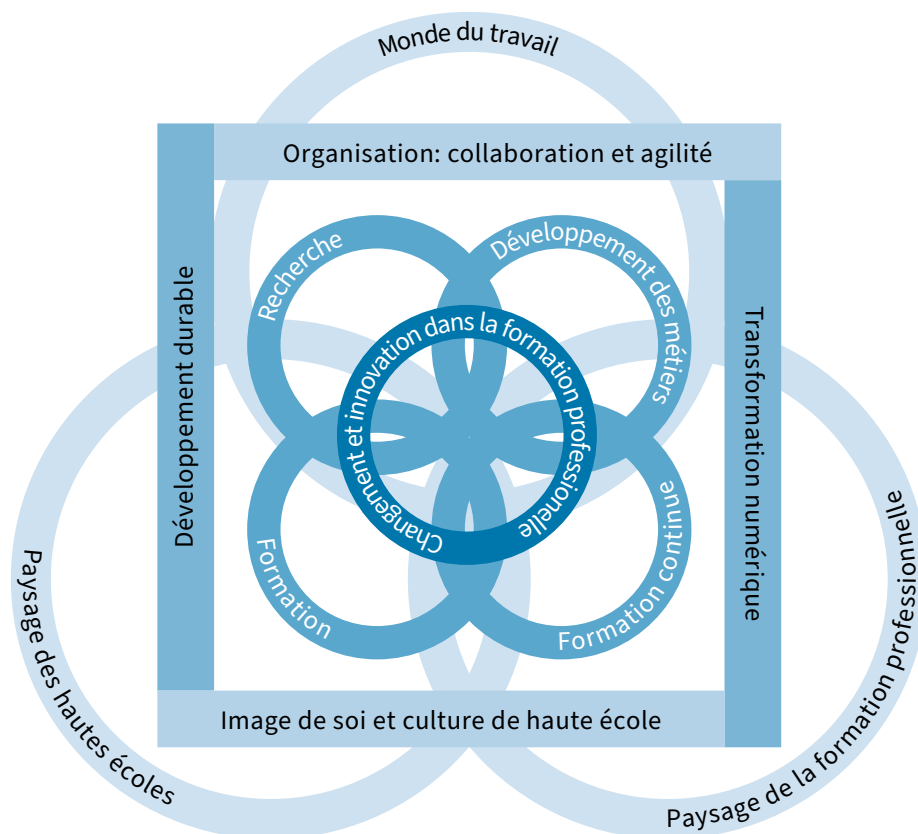
L'objectif fondamental de l'orientation stratégique de la HEFP est de générer, grâce à l'expertise, à l'engagement et aux activités de coopération dans le domaine de la formation professionnelle, une valeur ajoutée décisive pour la société dans son ensemble et pour les groupes d'intérêts spécifiques de la HEFP en particulier, à savoir le monde du travail, le paysage de la formation professionnelle et le paysage des hautes écoles.

Afin de permettre l'atteinte de cet objectif fondamental, les champs thématiques stratégiques ci-après seront au cœur des activités de la HEFP pendant les années 2021 à 2028 :

1. Changement et innovation dans la formation professionnelle
2. Transformation numérique
3. Développement durable
4. Image de soi et culture de haute école
5. Organisation : collaboration et agilité

Le champ thématique stratégique « changement et innovation dans la formation professionnelle » constitue l'élément central. Il est étroitement lié à la mission principale de la HEFP, consistant à offrir des formations et des formations continues aux responsables de la formation professionnelle, à mener des projets de recherche sur la formation professionnelle, à contribuer au développement des métiers et à soutenir la coopération internationale en matière de formation professionnelle.

Les autres champs thématiques stratégiques sont étroitement liés à l'élément central que constitue le thème « changement et innovation dans la formation professionnelle ». Le graphique ci-dessous illustre l'interaction des champs thématiques stratégiques et leur intégration dans le contexte social.



«Vision : En qualité de haute école suisse, nous sommes la partenaire de confiance pour les questions liées à la formation professionnelle du présent comme du futur.»

Fig. 1: Champs thématiques stratégiques de la HEFP pour les années 2021 à 2028 (source : HEFP)

2.1 Changement et innovation dans la formation professionnelle

La HEFP est l'organisation experte suisse pour la formation professionnelle. Les quatre domaines de prestations Formation et Formation continue, Recherche et Développement des métiers participent déjà de manière active et innovante au changement dans la formation professionnelle. Ils ont fourni à cet égard un important travail de base et de développement au cours des dernières années, notamment dans les domaines suivants: didactique par situation, didactique des domaines professionnels, enseignement bilingue dans la formation professionnelle, orientation vers les compétences opérationnelles, méthodes d'enseignement et d'apprentissage pour la formation professionnelle, rapports de tendance dans la formation professionnelle, etc.

L'engagement dans ce domaine se poursuivra et sera renforcé au cours des années 2021 à 2028. Pour le développement de ce champ thématique stratégique, trois niveaux doivent être systématiquement pris en compte à l'avenir:

- Au **niveau macro**, le système de la formation professionnelle, le partenariat de la formation professionnelle et donc la gouvernance de la formation professionnelle.
- Au **niveau méso**, le développement des métiers et les lieux de formation (école, cours interentreprises, entreprise).
- Au **niveau micro**, la formation et formation continue des responsables de la formation professionnelle.

Le traitement de ces niveaux par potentiellement tous les domaines de prestations de la HEFP offre la possibilité de se positionner vers l'extérieur en tant que haute école pour l'ensemble de la formation professionnelle. La prise en compte systématique de ces trois niveaux permet d'assumer de manière optimale la mission principale au niveau international et national en tenant compte des spécificités régionales. L'expertise de la HEFP dans le domaine de la formation professionnelle s'en trouvera renforcée et la HEFP restera une partenaire recherchée dans le paysage de la formation professionnelle, dans celui des hautes écoles et dans le monde du travail.

Au sein même de la haute école, l'accent sur l'élément central «changement et innovation dans la formation professionnelle» en distinguant les trois niveaux du système (macro, méso, micro) offre la possibilité de travailler sur les différentes thématiques à travers les domaines de prestations. Dans ce contexte, l'accent de la collaboration est mis, d'une part, sur la thématique concrète et, d'autre part, sur le niveau du système. En développant ce champ thématique stratégique, la HEFP attache donc de l'importance à la mise en réseau et à la coordination des différentes activités au sein de la haute école.

2.2 Transformation numérique

Les développements technologiques très rapides entraînent des défis particuliers pour la société. Le monde du travail change et la formation professionnelle fait face à de nouvelles exigences. La HEFP veut participer activement à la transformation numérique. Elle s'attèle ainsi à un champ thématique stratégique dont l'importance est soulignée à la fois dans le message FRI pour les années 2021 à 2024 et dans la planification stratégique 2021–2024 de swissuniversities.

En ce qui concerne le thème «transformation numérique», il est important de distinguer deux dimensions: a) les offres destinées au public cible de la HEFP et b) la transformation numérique en tant que thème de développement de la haute école.

- a) Compte tenu des produits, activités, projets et développements déjà nombreux de la HEFP dans tous les domaines de prestations et systèmes de soutien, il convient de définir des priorités spécifiques pour la HEFP. Afin de continuer à positionner de manière optimale la HEFP dans le domaine de la transformation numérique, tant dans la formation professionnelle que dans le paysage des hautes écoles, il convient de prendre en compte les expertises et les priorités existantes et de les développer de manière systématique.
- b) Dans le même temps, l'accomplissement de ces tâches exige des ajustements en termes d'organisation et de fonctionnement de la HEFP. Le potentiel de la numérisation doit être exploité, par exemple par

l'automatisation de processus et de procédures administratives. L'infrastructure TIC doit être examinée régulièrement à la lumière des nouveaux développements et adaptée aux besoins de la HEFP.

2.3 Développement durable

La promotion du développement durable est une thématique hautement prioritaire, tant au niveau national qu'au niveau international. Cela se reflète dans le message FRI et dans l'Agenda 2030, qui formule 17 objectifs de développement durable, que tous les États membres des Nations unies doivent atteindre d'ici 2030.

La HEFP se penche sur cette thématique importante pour la société et entend contribuer à la promotion de la durabilité environnementale, sociale et économique dans les années à venir en accordant une attention particulière à la formation professionnelle.

Durabilité écologique

Face au changement climatique et à d'autres problèmes environnementaux, préserver l'environnement et les ressources naturelles est une préoccupation centrale dans la société. La HEFP définit ici un champ thématique stratégique et s'efforce d'appliquer de manière cohérente le principe de la durabilité écologique dans l'enseignement, la recherche et le développement, les prestations de services et le développement de la haute école. Elle reprend ainsi un objectif dont l'importance est soulignée à la fois dans le message FRI pour les années 2021 à 2024 et dans la planification stratégique 2021–2024 de swissuniversities.

En ce qui concerne le thème «durabilité écologique», il est important de distinguer deux dimensions: a) les offres destinées au public cible de la HEFP et b) la durabilité écologique en tant que thème de développement de la haute école.

a) Afin de renforcer le thème de l'éducation au développement durable (EDD), un groupe de pilotage a été mis en place en 2019 et la HEFP a décidé de collaborer avec la Fondation éducation²¹. De premières initiatives et activités dans le domaine de l'EDD doivent être développées et mises en œuvre dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, du

développement des métiers et des prestations de services. Le document cadre «Éducation en vue d'un développement durable à l'IFFP» doit donner une première impulsion.

b) Dans le domaine du développement de la haute école, les premiers concepts de durabilité écologique ont été élaborés et des projets ont été mis en œuvre. La HEFP s'est fixé comme objectif de réduire ses émissions de CO₂ de 50 % par rapport à 2006 d'ici à fin 2030. Dans cette optique, et en lien avec d'autres thèmes de la durabilité écologique, il est nécessaire d'élaborer des sous-stratégies et de développer et mettre en œuvre des projets.

Durabilité sociale

En tant que haute école, la HEFP assume une responsabilité sociale et s'engage en faveur de la solidarité sociale et de l'égalité des chances. Elle définit par conséquent, avec le terme de «durabilité sociale», un autre champ thématique stratégique et s'efforce de promouvoir l'égalité des chances, l'inclusion et l'encouragement d'une approche constructive de la diversité dans l'enseignement, la recherche et développement et les prestations de services ainsi que dans le développement de la haute école. Ce faisant, la HEFP se base sur le message FRI pour les années 2021 à 2024, sur l'Agenda 2030 et sur la planification stratégique de la Chambre des hautes écoles pédagogiques de swissuniversities.

En ce qui concerne le thème «durabilité sociale», il est important de distinguer, comme pour les thèmes «transformation numérique» et «durabilité écologique», deux dimensions: a) les offres destinées au public cible de la HEFP et b) la durabilité sociale en tant que thème de développement de la haute école.

a) Le thème de la durabilité sociale doit continuer à être traité et mis en œuvre dans les domaines de prestations lors des activités portant sur l'éducation au développement durable. Il convient en outre de développer davantage d'initiatives et d'activités axées sur la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances, et de les prendre en compte en tant que perspectives transversales dans les domaines de prestations.

b) Dans le domaine du développement de la haute école, les premiers projets de durabilité sociale ont été mis en œuvre, en particulier en lien avec la diversité et

l'inclusion. La durabilité sociale doit être davantage encouragée en tant que domaine central du développement de la haute école, ce qui signifie notamment de permettre et d'encourager la participation des personnes relevant de la haute école. La promotion du personnel représente un autre domaine. Conformément aux objectifs stratégiques du Conseil fédéral, la HEFP vise à encourager l'égalité des chances et à offrir des conditions de travail concurrentielles pour tous les groupes d'âge, dans un cadre propice au développement personnel et à la performance des collaborateurs et collaboratrices.

Durabilité économique

Outre un environnement intact et une société solidaire, le bien-être économique est une préoccupation sociale importante. Les processus écologiques, sociaux et économiques sont liés entre eux. La HEFP définit la «durabilité économique» comme un autre champ thématique stratégique et s'engage en faveur d'une croissance économique durable, pérenne et à large assise. Ce faisant, la HEFP se base sur le message FRI pour les années 2021 à 2024 et sur l'Agenda 2030.

Dans ce champ thématique stratégique également, il est important de distinguer deux dimensions: a) les offres destinées au public cible de la HEFP et b) la durabilité économique en tant que thème de développement de la haute école.

- a) Le thème de la durabilité économique doit continuer à être traité et mis en œuvre dans les domaines de prestations lors des activités portant sur l'éducation au développement durable.
- b) En tant qu'institution, la HEFP agit selon des principes d'économie d'entreprise, sans perdre de vue les aspects écologiques et sociaux. Au regard de la responsabilité sociale de la HEFP, il est important d'utiliser les moyens financiers de manière efficace et de fixer des priorités.

2.4 Image de soi et culture de haute école

Afin que la transformation à venir soit soutenue par une base commune de valeurs, les questions d'image de soi et de culture de haute école doivent continuer à être abordées et développées autour des éléments centraux de la culture de haute école que sont le dialogue, l'échange, la coopération, l'engagement et la participation. Les travaux portant sur la culture de haute école seront abordés en collaboration avec des groupes d'intérêts internes et externes à la HEFP.

À cela s'ajoutent certains éléments de l'image de soi de la HEFP qui sont étroitement liés à la mission principale de la HEFP et à son rôle dans le paysage de la formation professionnelle et qui peuvent être regroupés dans les principes suivants:

- La HEFP est une partie prenante de la formation professionnelle et donne des impulsions dans ce domaine.
- La HEFP dialogue et échange avec tous les groupes d'intérêts importants.
- La HEFP coopère avec les acteurs et actrices de la formation professionnelle dans les domaines de la politique, de l'économie, de la formation et des sciences.
- La HEFP entretient des contacts étroits avec la pratique et le monde du travail.
- La HEFP collabore étroitement avec les partenaires de la formation professionnelle.
- La HEFP est active au niveau national, ancrée au niveau régional et elle coopère au niveau international.
- La HEFP garantit et fournit des prestations de grande qualité.

La gestion de la qualité contribue à l'assurance et au développement de la qualité. La compréhension commune de la qualité ainsi que les instruments d'assurance et de développement de la qualité sont décrits dans la stratégie d'assurance de la qualité. La HEFP se considère comme une organisation apprenante et développe constamment sa gestion de la qualité. Outre l'assurance et le développement de la qualité, elle encourage de manière ciblée la culture de la qualité.

2.5 Organisation : collaboration et agilité

Le traitement et le développement des champs thématiques stratégiques, l'exigence d'une culture de la collaboration axée sur le dialogue et l'échange, la coopération avec des acteurs et actrices externes et l'importance centrale de l'engagement influent sur l'organisation future de la HEFP. Un domaine qui doit être développé davantage est la mise en lien et la coordination des différentes priorités et activités au sein de la HEFP dans les différents domaines de prestations. L'objectif est que les collaborateurs et collaboratrices aient un sentiment d'appartenance à la haute école et puissent réagir ensemble de manière agile aux défis futurs.

3 POSITIONNEMENT DE LA HEFP DANS SON ENVIRONNEMENT SOCIAL

Dans l'accomplissement de ses tâches et objectifs, la HEFP opère dans un contexte social en lien avec divers acteurs et actrices. En résumé, il s'agit des acteurs et actrices suivant-e-s :

- Politique
- Économie
- Formation
- Science

Pour le développement ultérieur des lignes directrices stratégiques, il est important de prendre en compte le positionnement de la HEFP dans son environnement social. À cet égard, la connaissance et la compréhension de cet environnement sont d'une importance cruciale. De là, il est possible de déduire des champs et des domaines de tâches importants pour la HEFP et de les distinguer des tâches des autres acteurs et actrices de la formation professionnelle ou de les formuler de manière à les compléter. Pour l'essentiel, la HEFP intervient dans le champ de tension entre plusieurs systèmes de référence, à savoir le paysage de la formation professionnelle, le paysage des hautes écoles ainsi que le monde du travail.

3.1 La HEFP dans le paysage de la formation professionnelle

La mission principale de la formation professionnelle est de permettre aux jeunes de prendre pied dans le monde du travail et d'assurer la relève en formant des professionnel-le-s et des cadres dirigeant-e-s qualifié-e-s. La formation professionnelle est la tâche commune de la Confédération, des cantons et de l'économie (organisations du monde du travail). La collaboration étroite entre ces trois partenaires est une particularité de la formation professionnelle suisse.

La HEFP fait partie du paysage de la formation professionnelle en tant que centre de compétences de la Confédération doté d'une personnalité juridique propre. Ses tâches englobent la formation et la formation continue des responsables de la formation professionnelle ainsi que d'autres acteurs et actrices de la formation professionnelle, l'accompagnement et la mise en œuvre des réformes et révisions des professions ainsi que la recherche en formation professionnelle. La HEFP s'acquitte des tâches définies aux art. 48 et 48a de la loi fédérale du 13 décembre 2002 sur la formation professionnelle (LFPr).



Fig. 2: Paysage de la formation professionnelle (source: HEFP)

3.2 La HEFP dans le paysage des hautes écoles

Le système éducatif suisse comprend quatre niveaux: degré primaire, degré secondaire I, degré secondaire II, degré tertiaire. Il se caractérise par une perméabilité élevée. Le graphique ci-dessous illustre la structure du système éducatif suisse.

D'un côté, la HEFP est une actrice du système de formation professionnelle et de l'autre, elle fait également partie du paysage des hautes écoles par sa position de haute école pédagogique. En tant que haute école, la HEFP est soumise à la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) et deviendra un membre actif de swissuniversities, la Conférence des recteurs des hautes écoles suisses.

Swissuniversities a pour but d'approfondir et de renforcer la collaboration entre les hautes écoles. Au sein de swissuniversities, la HEFP fait partie de la Chambre des hautes écoles pédagogiques, un organe qui coordonne et s'engage à promouvoir le développement stratégique des hautes écoles pédagogiques et la formation des enseignantes et enseignants.

En tant que partie intégrante du paysage des hautes écoles, et dans l'attente d'être accréditée en tant que haute école pédagogique, la HEFP se base sur les caractéristiques du type haute école pédagogique définies par swissuniversities:

- Perception du rôle social des HEP comme institutions d'enseignement supérieur à vocation professionnelle dans le domaine de la formation

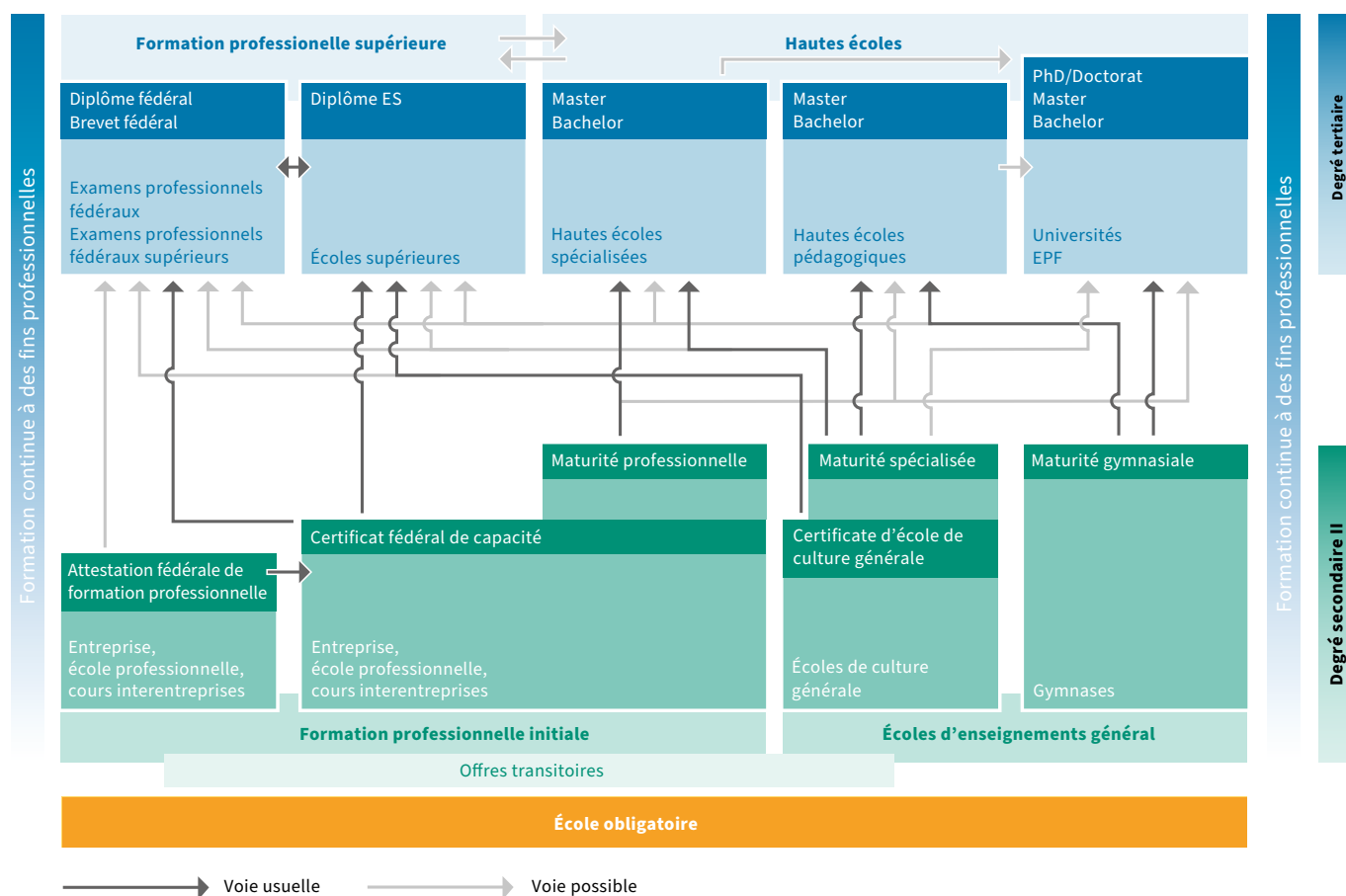


Fig. 3: Système éducatif suisse (source : SEFRI)

- Qualification des enseignantes et enseignants et des autres spécialistes de la formation professionnelle
- Alliance entre les sciences de l'éducation et les pratiques pédagogiques, notamment grâce à la collaboration entre les écoles des différents degrés d'enseignement et au double profil de compétences des formateurs et formatrices
- Production et dissémination de connaissances scientifiques et évaluations dans les domaines de l'enseignement et de l'apprentissage, de l'éducation et de la formation, et du système éducatif
- Interdisciplinarité, association entre les sciences de l'éducation, les sciences sociales, les disciplines d'enseignement, les didactiques disciplinaires et la pratique professionnelle
- Garantie d'une plus grande diversité en matière de voies d'accès aux formations initiales et continues
- Promotion de la transmission de compétences interculturelles et de la cohésion nationale
- Ancrage local, mais responsabilités nationales et coopérations internationales

Les caractéristiques définies par swissuniversities ont valeur de cadre de référence et doivent être précisées de manière spécifique à la HEFP dans le contexte des développements stratégiques.

3.3 La HEFP et le monde du travail

Le monde du travail est en constante mutation. La force du système de formation professionnelle suisse réside dans sa proximité avec le marché du travail. Ce lien étroit permet de garantir que la formation de la relève répond aux besoins concrets de l'économie. Cela signifie également que les exigences du monde du travail influencent fortement les activités des institutions de formation.

En sa qualité de haute école, la HEFP dépend elle aussi des développements sur le marché du travail. C'est pourquoi il s'agit dans un premier temps d'analyser ces développements (développement des métiers, analyses de tendances, recherches), puis d'axer les offres de la HEFP (formation et formation continue des responsables de la formation professionnelle et prestations de services) sur ces développements.

Pour que la HEFP soit en mesure de suivre le rythme et

de s'adapter rapidement aux changements, les liens et la collaboration avec le monde du travail doivent continuer à être renforcés et institutionnalisés.

3.4 Acteurs et actrices important-e-s pour la HEFP

Du fait de sa place dans les paysages de la formation professionnelle et des hautes écoles et vis-à-vis du monde du travail, la HEFP interagit avec différents acteurs et actrices du monde économique et politique, de la formation et de la recherche. Elle fait donc face à différents systèmes de référence, qui fonctionnent selon leurs propres logiques. Autrement dit, elle est confrontée à des attentes, à des besoins et à des « langues » différents qui sont l'expression d'intérêts différents et qui suivent donc des logiques différentes. Dans ce contexte, il est essentiel

- d'avoir conscience de ces différentes logiques et du champ de tension dans lequel la HEFP évolue,
- de connaître et de reconnaître ces logiques, et d'accepter de s'engager dans la langue de l'autre,
- d'adopter l'idée de la multi-perspectivité.

La coopération institutionnalisée et régulière avec les acteurs et actrices de la formation professionnelle dans les trois champs sociaux pertinents pour la HEFP doit être développée. Il est notamment essentiel d'impliquer les acteurs et actrices externes dans la planification stratégique, dans le développement de nouvelles formes d'enseignement et prestations de services ainsi que dans la définition des axes prioritaires de recherche.

4 PERSPECTIVES

Le présent document pose les bases et sert de cadre de référence pour la suite des travaux stratégiques de la HEFP en vue de sa transformation en haute école. Il a été élaboré par la direction de la HEFP en tenant compte des retours du Conseil de la HEFP, des collaborateurs et collaboratrices ainsi que des acteurs et actrices externes important-e-s de la formation professionnelle.

L'étape suivante consiste en la concrétisation et la mise en œuvre (la planification de la mise en œuvre) de ces lignes directrices stratégiques en collaboration avec les groupes d'intérêts internes et externes. À cet effet, il est important que les ressources financières et humaines nécessaires soient disponibles et qu'elles soient priorisées de manière pertinente.

Sources

- Message du 26 février 2020 relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation pendant les années 2021 à 2024. FF 2020 3577 (-3820). <https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2020/3577.pdf> (consulté le 07.01.2021).
- DFAE (2016): Agenda 2030 pour le développement durable. 17 objectifs de développement durable. <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/fr/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html> (consulté le 07.01.2021).
- IFFP (2017): Charte de l'IFFP <https://www.iffp.swiss/file/7285/download> (consulté le 07.01.2021).
- IFFP (2020): Document cadre éducation en vue d'un développement durable à l'IFFP. État: 01.04.2020.
- IFFP (2020): Stratégie en matière d'assurance qualité 2017-2020.
- SEFRI (2017): Vision 2030 de la formation professionnelle. https://formationprofessionnelle2030.ch/images/_pdf_fr/vision2030_f.pdf (consulté le 07.01.2021). https://formationprofessionnelle2030.ch/images/_pdf_fr/vision2030_f.pdf (consulté le 07.01.2021).
- Objectifs stratégiques du Conseil fédéral du 11 décembre 2020 pour le Conseil de l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP) pendant les années 2021 à 2024; FF 2021 47. <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2021/47/fr> (consulté le 21.01.2021)
- swissuniversities (2017). Caractéristiques du type haute école pédagogique. https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_PH/170201_Caracteristiques_HEP_Def_01.pdf(consulté le 07.01.2021). https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_PH/170201_Caracteristiques_HEP_Def_01.pdf (consulté le 07.01.2021).
- swissuniversities (2018). Planification stratégique 2021-2024 de swissuniversities. https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Hochschulpolitik/Strategische_Planung/Strategische_Planung_2021-2024_swu-F.pdf (consulté le 07.01.2021). https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Hochschulpolitik/Strategische_Planung/Strategische_Planung_2021-2024_swu-F.pdf (consulté le 07.01.2021).
- swissuniversities (2020). Stratégie 2021-2024 de la Chambre des hautes écoles pédagogiques. https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_PH/Strategie_2021-2024_200604_f.pdf (consulté le 07.01.2021). https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_PH/Strategie_2021-2024_200604_f.pdf (consulté le 07.01.2021).

Haute école fédérale
en formation professionnelle HEFP
Avenue de Longemalle 1
CH-1020 Renens
+41 58 458 22 00
info@hefp.swiss
www.hefp.swiss